

ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA EFICAZ NA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR

Júlio César Câmelo da Silva¹

José Jairo Santos Lima²

Hermócrates Gomes Melo Júnior³

Adilson Lima Pereira⁴

Maridenes Noronha de Oliveira⁵

RESUMO

Este estudo investigou a eficácia da Análise SWOT na avaliação da gestão escolar, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma instituição educacional. A análise foi realizada em uma escola de Ensino Médio do Ceará, com o objetivo de aprimorar as ações do núcleo gestor. Para isso, foi utilizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), consultando a Scielo Brasil e Google Acadêmico e seguindo os princípios da RSL na análise dos resultados. A administração escolar, reconhecida como um processo intrincado, necessitou da coordenação de diversos componentes para estabelecer um ambiente de ensino eficiente. Isso englobou a gestão dos recursos da instituição, a aplicação de políticas educacionais, a supervisão do corpo docente e da equipe, a interação com os pais e a comunidade, e a confirmação de que os estudantes estavam progredindo e se desenvolvendo de forma efetiva. A Análise SWOT mostrou-se um instrumento valioso para a gestão escolar, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação.

Palavras-chave: Análise SWOT. Gestão escolar. Gestão Democrática. Ensino Médio. Qualidade da Educação.

ABSTRACT

This study investigated the effectiveness of SWOT Analysis in assessing school management, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats of an educational institution. The analysis was carried out in a high school in Ceará, with the aim of improving the actions of the management core. For this, a Systematic Literature Review (SLR) was used, consulting Scielo Brasil and Google Scholar and following the principles of SLR in the analysis of the results. School administration, recognized as an intricate process, required the coordination of various components to establish an efficient teaching environment. This encompassed the management of the institution's resources, the application of educational policies, the supervision of the teaching staff and the team, interaction with parents and the community, and confirmation that students were progressing and developing effectively. The SWOT Analysis proved to be a valuable tool for school management, contributing to the improvement of the quality of education.

Keywords: SWOT Analysis. School management. Democratic Management. High School. Quality of Education.

1. INTRODUÇÃO

A escola tem sido alvo de diversas discussões na atualidade. Entre essas temáticas estão as formas de gestão escolar que alcançam maior autonomia e legitimidade. Entretanto, observa-se que, em relação à gestão escolar, as pesquisas deixam uma lacuna a ser preenchida, sobre o cotidiano da gestão e dos sujeitos que compõem a comunidade escolar (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

A gestão escolar foi identificada como um processo complexo que envolve a coordenação de muitos elementos diferentes para criar um ambiente de aprendizado eficaz. Isso inclui a administração dos recur-

1 Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7361488992488414>; E-mail: juliocesar20142@gmail.com

2 Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7108439911349456>; E-mail: Limajairo307@gmail.com

3 ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5758-414X>; E-mail: hgjunior@ufba.br

4 Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4406806438981298>; E-mail: adilson.abh@gmail.com

5 Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5438296061010452>; E-mail: maridenes.oliveira@gmail.com



dos da escola, a implementação de políticas educacionais, a supervisão do corpo docente e do pessoal, a interação com os pais e a comunidade, e a garantia de que os alunos estejam aprendendo e se desenvolvendo de maneira eficaz. Segundo Oliveira e Vasques-Menezes (2018), a gestão escolar eficaz é essencial para o sucesso de qualquer instituição educacional, pois cria um ambiente que facilita a aprendizagem e permite que os alunos alcancem seu potencial máximo.

Krawczyk (1999) apresenta uma visão crítica e reflexiva sobre a gestão escolar, destacando a importância de uma gestão democrática e autônoma que promova a participação da comunidade escolar e a formação humana dos alunos. Krawczyk (1999) também destaca a necessidade de uma gestão escolar que leve em conta as especificidades da instituição escolar e que promova a capacitação dos profissionais da escola para viabilizar uma gestão escolar mais eficiente e eficaz.

Neste sentido, Segundo Guimarães et al (2022), a Análise SWOT oferece uma estrutura para avaliar a eficácia da gestão escolar. Ao identificar as forças e fraquezas internas da escola, bem como as oportunidades e ameaças externas, a Análise SWOT pode ajudar os gestores escolares a entender melhor o ambiente em que atuam. Isso pode permitir que eles tomem decisões mais informadas sobre como alocar recursos, implementar políticas e estratégias, e abordar quaisquer desafios que possam surgir.

Para Guimarães et al. (2022) a Análise SWOT ajuda a identificar áreas de melhoria e oportunidades para crescimento, o que pode ser extremamente valioso em um ambiente educacional em constante mudança. A ferramenta SWOT é uma metodologia de planejamento estratégico que visa identificar as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) de uma organização ou projeto. No contexto da gestão escolar, a aplicação da ferramenta SWOT permite uma análise abrangente do ambiente escolar, considerando tanto fatores internos quanto externos que podem impactar a eficiência da aprendizagem dos alunos (Guimarães, et al., 2022)

Este estudo emprega a análise SWOT, uma ferramenta amplamente utilizada por muitas escolas para dimensionar decisões e avaliar o contexto em que estão inseridas. Através desta análise, é possível compreender a situação atual da instituição e obter dados cruciais que auxiliam na definição de objetivos e metas. Esta ferramenta de gestão é fundamental para o planejamento estratégico e a implementação de novos projetos nas instituições de ensino.

O presente artigo aborda a relevância da Análise SWOT, suas características distintivas e como ela pode beneficiar uma instituição de ensino. O foco deste estudo é investigar a eficácia da Análise SWOT como instrumento para avaliar as ações da gestão escolar. Especificamente, busca-se entender como a Análise SWOT pode ser empregada para identificar as forças e fraquezas internas de uma instituição educacional, bem como as oportunidades e ameaças externas. Essas informações são fundamentais para informar a tomada de decisões estratégicas na gestão escolar.

Este estudo empregou uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para examinar a literatura existente sobre o uso da Análise SWOT na gestão escolar. A RSL foi realizada consultando as bases de dados da Scielo Brasil e do Google Acadêmico. Os critérios de inclusão e exclusão para os estudos a serem revisados foram definidos com base na relevância para o objetivo do estudo. A análise dos resultados foi realizada de acordo com os princípios da RSL, garantindo uma avaliação abrangente e imparcial dos estudos selecionados.

O estudo apresenta ainda o resultado de uma análise do cenário de uma escola de Ensino Médio do Estado do Ceará, buscando aprimorar as ações realizadas pelo núcleo gestor da referida escola. Assim, a Análise SWOT se revelou como um instrumento inestimável para a gestão escolar, contribuindo para assegurar que as instituições de ensino possam proporcionar a mais alta qualidade de educação para seus alunos.

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para este estudo, de natureza teórica-reflexiva, o método adotado foi um método misto, uma revisão de literatura ou pesquisa bibliográfica e um estudo de caso aplicado em uma escola pública⁶ de Tianguá-CE. A pesquisa bibliográfica conforme Fontana (2018) e Gil (2002), está intrinsecamente ligada à leitura, análise e interpretação de uma variedade de fontes acadêmicas, como livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses e monografias. Essas fontes são frequentemente os produtos de trabalhos científicos. A realização desse tipo de pesquisa requer um planejamento cuidadoso. Após uma análise criteriosa da literatura existente sobre o tema em questão, o pesquisador deve selecionar e organizar o material coletado, estabelecendo um plano de leitura. Espera-se que a leitura seja metódica e sistemática, acompanhada de resenhas, anotações e

6 O referido estudo observado na Escola Estadual Tancredo Nunes de Menezes, localizada na cidade de Tianguá, Região do Ibiapaba, Noroeste Cearense a 320km de distância da capital do estado, Fortaleza. Escola oferta as três séries do Ensino Médio nos turnos manhã, tarde e noite.

fichamentos. Esses elementos servirão como base e fundamentação teórica para a realização da pesquisa.

A pesquisa foi feita utilizando o chatbot de Inteligência Artificial da Microsoft, o Bing Copilot. Foi solicitado ao chatbot que pesquisasse 10 estudos na base de dados de indexadores científicos como a Scielo e o Google Acadêmico usando como referência a expressão “Análise SWOT e Gestão Escolar” publicados entre os anos 2018 e 2023 em periódicos classificados pela Capes. Posteriormente, foi feita uma triagem nos artigos sugeridos pelo chatbot. Foram checados o ano de publicação (2018 a 2023), o Qualis do periódico, a relevância e a correlação com o objetivo deste estudo. Os resultados encontram-se na tabela 01.

Tabela 01. Relação dos estudos fornecidos por meio do chatbot Bing Copilot.

Autor	Título	Revista	Qualis	Ano
DE ARAUJO; DO NASCIMENTO	A importância da análise Swot na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda.	Ensino em Perspectivas	C	2023
GUIMARÃES, et al.	A ferramenta SWOT na gestão escolar	Recima21	B4	2022
GUIMARÃES, et al.	GESTÃO ESCOLAR: PRINCIPAIS CONCEITOS DE COMO DESENVOLVER UM MODELO DE ENSINO UTILIZANDO TECNOLOGIAS.	Recima21		2023
GUIMARÃES, et al.	GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO.	Recima21		
LAET, et al.	A APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DA ANÁLISE SWOT NA GESTÃO EDUCACIONAL: POTENCIALIZANDO OPORTUNIDADES E SUPERANDO DESAFIOS.	Revista Amor Mundi	C	2023
SANTOS, et al.	ANÁLISE SWOT PARA DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.	Revista Amor Mundi		
FERNANDES, et al.	MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL.	Revista Amor Mundi		
ARRUDA, et al.	A ANÁLISE SWOT COMO AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR.	Revista Amor Mundi		
VASCONCELOS; FREIRE FILHA; GODOI	ANÁLISE SWOT NA GESTÃO EDUCACIONAL EM GOIÁS COM O SISTEMA GOIÁS 360.	DRPEES	C	2023
ALMEIDA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR.	Dissertação	Não se aplica	2021

Fonte: elaborado pelos autores.

3. A FERRAMENTA SWOT NA GESTÃO ESCOLAR: Análise dos Resultados

Os resultados obtidos indicam a necessidade de prudência ao empregar a Inteligência Artificial (IA) como instrumento de busca para pesquisas científicas. Dos dez trabalhos analisados, nove são artigos científicos divulgados em periódicos com Stratus Qualis B4 (três artigos) e Stratus Qualis C (seis artigos), além de uma dissertação de mestrado. Embora os estudos fornecidos pelo chatbot para a fundamentação teórica deste artigo estejam alinhados com o propósito e objetivo da pesquisa, é imprescindível cautela ao utilizar ferramentas baseadas em IA para a seleção de estudos para revisão teórica. Entre os dez estudos, seis foram publicados em revistas de baixo impacto (Qualis Capes C), três em revistas de médio impacto (Qualis Capes B4) e um estudo foi divulgado em um repositório acadêmico de uma universidade.

Segundo Araújo (2023), Moraes, Lourenço e Tenório (2019), os chatbots são programas que simulam conversas com humanos usando linguagem natural. Eles podem ser usados na pesquisa bibliográfica para auxiliar os pesquisadores a encontrar, filtrar e analisar informações relevantes sobre um determinado tema: responder perguntas simples, sugerir fontes confiáveis, resumir textos, comparar resultados, gerar citações e

referências.

No entanto, para Araújo (2023), Morais, Lourenço e Tenório (2019), os chatbots também apresentam alguns desafios, vantagens e desvantagens. Entre os desafios estão: garantir a qualidade, a atualização e a diversidade das informações fornecidas pelos chatbots; evitar o plágio, a desinformação e a violação de direitos autorais; preservar a integridade acadêmica e a ética na pesquisa. Entre as vantagens estão: agilizar o processo de pesquisa bibliográfica, reduzir o tempo e o custo, facilitar o acesso e a compreensão das informações, estimular a criatividade e a inovação. Entre as desvantagens estão: diminuir o contato humano, aprofundamento e a crítica na pesquisa; aumentar a dependência, a passividade e a superficialidade dos pesquisadores; gerar vieses, erros e inconsistências nos chatbots.

4. A GESTÃO ESCOLAR POTENCIALIZADA PELA FERRAMENTA DE ANÁLISE SWOT

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 (Guimarães et al., 2022).

Segundo Guimarães et al. (2022; 2023b), a análise SWOT, também conhecida como “Análise FOFA”, é uma metodologia de planejamento estratégico empregada para auxiliar indivíduos e organizações na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem impactar negativamente a instituição.

Como instrumento para a elaboração do diagnóstico escolar, a matriz SWOT examina o ambiente e oferece suporte ao planejamento, reorganização de objetivos e metas da organização. Além disso, é uma ferramenta que promove a prática da gestão democrática. As letras SWOT representam: (S) strengths, ou seja, quais são os pontos fortes; (W) weaknesses, que são as fraquezas no ambiente interno da organização e no ambiente externo; (O) opportunities, que são as oportunidades; e (T) threats, que são as ameaças. É por meio da aplicação dessa matriz que o gestor escolar obtém informações valiosas que servirão para o replanejamento das ações, visando aprimorar a qualidade do ensino (Guimarães, et al. 2022; 2023b).

Segundo de Araújo e do Nascimento (2023) e Guimarães et al. (2023a; 2023b) a Análise SWOT, quando aplicada à gestão escolar, pode ser implementada de forma eficiente e prática. Isso é realizado através de um processo estruturado que identifica os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da instituição de ensino. Este processo envolve a coleta de dados e informações sobre a escola, abordando aspectos internos e externos, como: a) a identificação dos pontos fortes e fracos da instituição. Isso pode envolver a avaliação da qualidade do corpo docente, infraestrutura, recursos disponíveis, desempenho acadêmico dos alunos, entre outros aspectos internos; b) a avaliação das oportunidades e ameaças externas. Isso pode incluir a consideração de mudanças na legislação educacional, tendências educacionais emergentes, possíveis parcerias com a comunidade, entre outros fatores que podem impactar a gestão escolar.

Para Guimarães et al. (2023b), ao identificar esses elementos, a gestão escolar pode formular estratégias para maximizar os pontos fortes, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças. Isso contribui para a melhoria contínua da instituição de ensino, orienta a definição de metas, ações e políticas educacionais que estão alinhadas com a realidade da instituição e do ambiente externo. Assim, a Análise SWOT se torna uma ferramenta prática e eficiente para a gestão escolar, proporcionando uma visão abrangente e estratégica do funcionamento da escola (de Araújo; do Nascimento, 2023).

Para Guimarães et al. (2023a; 2023b), os principais desafios enfrentados pela gestão escolar atualmente incluem a necessidade de promover a participação consciente e esclarecida de todos os envolvidos no processo educacional, a busca por uma gestão democrática e participativa, a promoção do avanço do processo socioeducacional e a garantia do aprendizado dos estudantes de forma efetiva. Além disso, a gestão escolar enfrenta desafios relacionados à necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas e sociais, bem como a busca por soluções para as transformações no sistema atual de ensino.

As escolas brasileiras usam pouco ou muito pouco as ferramentas de gestão como instrumentos de estratégia em busca da melhoria da eficiência educacional de suas unidades. Muitos gestores narram que essas ferramentas apenas devem ser usadas e aproveitadas pelo universo empresarial, deixando de lado o seu uso no ambiente escolar, especialmente devido à dificul-

dade que enreda os gestores na compreensão de tais ferramentas, pois sua aplicação incide na compreensão de que muitos diretores escolares, que não possuem em seu currículo formativo na área da gestão (Guimarães et al., 2023a).

Esses desafios exigem uma abordagem abrangente e a participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, visando envolver a sociedade como um todo. A gestão escolar democrática é fundamentalmente caracterizada pelo valor dado à participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento do trabalho escolar, buscando a excelência da educação e uma educação para a cidadania.

Conforme Guimarães et al. (2022), a Análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite à gestão escolar avaliar o ambiente e oferecer um melhor suporte no planejamento, organizando os objetivos e metas da instituição. A metodologia SWOT auxilia na detecção de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relevantes para a competitividade em negócios ou planejamento de projetos. Sua aplicação pode contribuir para a rápida identificação de fatores que interferem na eficiência da aprendizagem dos alunos, permitindo as correções e potencializações necessárias.

Laet et al. (2023) afirmam que a gestão escolar é essencial para promover um melhor planejamento e aprimoramento do ensino. Os gestores educacionais precisam adotar estratégias eficazes para alcançar o sucesso e a sustentabilidade da instituição. Nesse contexto, Para Santos et al. (2023) a Análise SWOT surge como uma ferramenta de diagnóstico poderosa, permitindo a identificação e avaliação de fatores internos e externos que podem afetar o desempenho das escolas públicas. Com base nesse diagnóstico, os gestores podem desenvolver estratégias eficazes para melhorar a qualidade do ensino e enfrentar os desafios da sociedade contemporânea. Ao alinhar a gestão aos princípios da democratização e do uso das tecnologias digitais, os gestores podem impulsionar a aprendizagem e o engajamento da comunidade escolar.

De acordo com Laet et al. (2023) e Guimarães et al. (2022, 2023a), no contexto interno, os pontos fortes são todos os aspectos positivos da organização, como a análise do corpo docente de uma escola. Em certos casos, quando o diagnóstico aponta o corpo docente como um ponto fraco, o gestor precisará criar condições para fortalecê-lo através da formação de seus professores, procedendo assim com todos os recursos que compõem a organização escolar.

Conforme Laet et al. (2023), a análise externa permite identificar ameaças recorrentes à educação pública, como cortes frequentes de verbas que impactam o planejamento anual e a incerteza gerada pela falta de priorização das políticas públicas para a formação docente. A descontinuidade das políticas públicas com a mudança de gestão, a falta de planejamento educacional de longo prazo e a potencial desregulamentação governamental que confere maior flexibilidade à gestão são aspectos relevantes a serem considerados. A ferramenta SWOT, nesse contexto, desvenda a realidade atual da instituição, possibilitando a definição de estratégias de intervenção. Sua representação matricial facilita a visualização, a análise e a compreensão dos dados.

Segundo Arruda et al. (2023) o emprego da matriz SWOT é bastante frequente em organizações privadas, e suas ameaças externas estão associadas à instabilidade econômica e à falta recorrente de demanda, vinculada à intensa concorrência. As oportunidades, por sua vez, dependem da criatividade dos gestores e podem incluir: ganhos com economia de escala; adaptação do currículo padrão; número de alunos em sala de aula acima do permitido; oferta de disciplinas consideradas “menos importantes” na modalidade à distância, entre outros. Tais estratégias conduzem a bons resultados financeiros, mas provocam um desastre em relação à qualidade do ensino.

No contexto escolar, os resultados da Análise SWOT são fundamentais para aprimorar a gestão escolar e a qualidade do ensino, permitindo a identificação de pontos fortes e fracos da instituição, bem como oportunidades e ameaças externas que podem impactar a instituição (Arruda, et al., 2023). Com base nesses resultados, a gestão escolar pode desenvolver estratégias eficazes, implementar novos programas educacionais, investir em infraestrutura, capacitar professores e estabelecer parcerias com a comunidade. Além disso, a Análise SWOT promove o engajamento da comunidade escolar no processo de busca por soluções e melhorias, contribuindo para um planejamento estratégico mais eficaz e alinhado com a realidade da instituição.

No entanto, para um resultado eficiente, é preciso distinguir gestão escolar de gestão educacional. Para Vasconcelos, Freire Filha e Godoi (2021), a gestão escolar envolve a administração dos diversos aspectos da escola, como infraestrutura, recursos humanos, materiais e pedagógicos, visando à formação dos estudantes na comunidade. Por outro lado, a gestão educacional abrange uma visão mais ampla, envolvendo não apenas a escola, mas também as políticas educacionais, os sistemas de ensino federal, estadual e municipal,

e as inter-relações entre as instâncias que atuam no campo educacional. Portanto, a gestão educacional é mais abrangente e envolve a articulação de diferentes atores e instâncias para promover uma educação de qualidade, enquanto a gestão escolar está mais focada na administração interna da escola.

Um gestor educacional tem a responsabilidade de decidir como direcionar, da melhor forma possível, os recursos econômicos, humanos, materiais e didáticos, bem como as estruturas físicas de que dispõe, visando oferecer uma educação da melhor qualidade possível aos educandos. Para tal, deve utilizar tais recursos associados a estratégias colaborativas e efetivas. [...] A tecnologia pode ser um importante mecanismo por proporcionar aos profissionais da área educacional inúmeros benefícios, no que se refere à otimização de rotinas administrativas, processos de registro organização de documentos variados (Vasconcelos; Freire Filha; Godoi, 2021).

Segundo Guimarães et al. (2023b), a gestão escolar tem um papel crucial na promoção do uso eficiente de tecnologias no ensino. Isso envolve a atualização constante dos gestores sobre as novas tecnologias educacionais disponíveis e a promoção da capacitação dos professores para o uso dessas tecnologias, fornecendo treinamentos e recursos necessários. Além disso, a criação de um ambiente escolar que incentive a inovação e a experimentação é essencial, incluindo a criação de espaços de aprendizagem colaborativa e a promoção de grupos de estudo e pesquisa. Por fim, a gestão escolar pode estabelecer parcerias com empresas e instituições que desenvolvem tecnologias educacionais, buscando recursos e soluções que possam ser implementados na escola. Dessa forma, a gestão escolar contribui para a melhoria da qualidade do ensino e para a formação de alunos mais preparados para o mundo digital. Dito isto, a Análise SWOT é fundamental para uma gestão escolar e educacional eficiente (Guimarães et al., 2023a).

Neste sentido, Almeida (2021) corroborando com a tese defendida por Guimarães et al. (2022, 2023a, 2023b), Laet et al. (2023) e Arruda et al. (2023), a Análise SWOT, como descrita em seu estudo, é uma ferramenta fundamental para o planejamento estratégico e a gestão escolar. Ao considerar as forças e fraquezas internas da instituição, juntamente com as oportunidades e ameaças externas, os gestores podem desenvolver estratégias eficazes para alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazo.

Para este autor, a compreensão das forças e fraquezas internas, que abrangem recursos humanos, organizacionais e físicos, permite que a instituição identifique áreas de melhoria e capitalize em seus pontos fortes. Por outro lado, a análise das oportunidades e ameaças externas possibilita que a instituição se adapte a mudanças no ambiente, antecipe desafios e explore novas possibilidades.

Além disso, ao citar Pereira (2015), Almeida (2021) e Santos et al. (2023) destacam a importância de reconhecer que as ameaças enfrentadas pela instituição podem representar oportunidades, e vice-versa. Isso ressalta a necessidade de uma abordagem proativa na gestão das ameaças, transformando-as em oportunidades competitivas.

Segundo Fernandes et al. (2023), a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia os gestores educacionais a entender a complexidade da gestão escolar de forma mais abrangente. Ela permite um conhecimento profundo do cenário, possibilitando a antecipação de riscos e oportunidades externas. Essa previsão contribui para a identificação das melhores estratégias de ação, impactando positivamente na tomada de decisões. Isso habilita as instituições de ensino a se prepararem para possíveis crises. A análise SWOT é valorizada por sua simplicidade, versatilidade e eficiência, permitindo um entendimento completo da realidade da instituição, incluindo seus pontos negativos.

Quando o gestor da escola toma conhecimento dos pontos fracos, consegue organizar melhor suas equipes. Além disso, passa a encontrar maneiras que melhoram a comunicação com sua equipe, clientes ou, no caso da escola, com os pais dos alunos. A análise é uma ferramenta indispensável para manter a integridade de uma instituição de ensino, independentemente dos fatores externos e melhorando os fatores internos (Fernandes et al., 2023).

Ela permite uma visão completa e fiel da realidade da escola, para que as melhores decisões sejam tomadas, isso traz a possibilidade de aprimorar os serviços oferecidos para os alunos. Atingir esse patamar de qualidade fica muito mais fácil por meio de uma análise completa e minuciosa que só a análise SWOT pode oferecer. 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,

5. APLICAÇÃO PRÁTICA DA MATRIZ SWOT

A instituição selecionada para este estudo é a E.E.M Tancredo Nunes de Menezes, localizada em Tianguá/Ceará. Sua missão é aprimorar as condições educacionais da comunidade, garantindo a aprendizagem dos alunos em um ambiente criativo, inovador, inclusivo e de respeito mútuo. Atualmente, a instituição opera em três turnos escolares, oferecendo o Ensino Médio completo, com turmas de 1º, 2º e 3º anos. A aplicação da matriz SWOT teve como objetivo analisar a eficácia desta ferramenta como um diagnóstico de Gestão Escolar, em relação aos serviços oferecidos. A escola possui 947 alunos matriculados, 52 professores, e a gestão escolar é composta por um Diretor, três coordenadores pedagógicos, uma secretária escolar e um coordenador financeiro.

A escolha desta dimensão orienta toda a prática pedagógica por meio de uma concepção democrática, permitindo identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades do contexto educacional, mais especificamente em relação à aprendizagem. Além disso, busca garantir a participação de todos no processo de ensino-aprendizagem e intervir para melhorar sua qualidade de acordo com seus próprios critérios e prioridades.

Para a estruturação da análise SWOT da referida instituição, foi realizada uma pesquisa com os professores por área do conhecimento durante os planejamentos pedagógicos, com perguntas direcionadas aos eixos principais da matriz. As perguntas subjetivas foram respondidas por 32 professores e, de acordo com os fatores da análise SWOT, foram assim condensadas:

1. **Análise das Forças:** A escola se destaca por sua localização privilegiada, um núcleo gestor coeso, excelente interação com a comunidade escolar, bom diálogo com os professores, qualidade do corpo docente e excelentes recursos tecnológicos, como data show, lousa digital, TVs e tablets. Além disso, muitos alunos foram aprovados em universidades através do ENEM.

2. **Análise das Fraquezas:** A escola apresenta uma estrutura física inadequada, sem quadra esportiva e espaço para eventos. Há falta de suporte familiar, desinteresse dos alunos e alta infrequência, especialmente no turno noturno.

3. **Análise das Ameaças:** Entre as ameaças identificadas estão a gravidez na adolescência e a necessidade de complementação da renda familiar, que levam à evasão escolar ou à infrequência. Além disso, alunos com situação socioemocional abalada (como ansiedade e depressão) por vezes se afastam para tratamento.

4. **Análise das Oportunidades:** A escola conta com o acompanhamento e apoio frequente da SEDUC⁷, CREDE⁸ e superintendência escolar. Há também a participação em eventos científicos promovidos pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará e a parceria com a Prefeitura para oferta de transporte escolar. No caso da E.E.M Tancredo Nunes de Menezes, a análise SWOT revelou vários pontos fortes, como a localização da escola, a coesão do núcleo gestor, a qualidade do corpo docente e a aprovação de muitos alunos em universidades através do ENEM. No entanto, também foram identificadas várias fraquezas e ameaças, como a estrutura física inadequada da escola, a falta de suporte por parte da família, o desinteresse dos alunos e a infrequência nas aulas.

Essas informações são valiosas para a escola, pois permitem que ela se concentre em suas forças, trabalhe para melhorar suas fraquezas, aproveite as oportunidades disponíveis e desenvolva estratégias para mitigar as ameaças. Além disso, a análise SWOT também ajuda a escola a alinhar suas práticas pedagógicas com sua missão de melhorar as condições educacionais da comunidade.

Portanto, a análise SWOT é uma ferramenta essencial para a gestão escolar eficaz. Ela não só ajuda a escola a entender melhor seu ambiente interno e externo, mas também a tomar decisões estratégicas que podem melhorar a qualidade do ensino e a aprendizagem. É importante que as escolas continuem a utilizar essa ferramenta e a considerem como parte integrante de seu processo de planejamento e gestão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou avaliar o modo como uma ferramenta de gestão como a matriz SWOT pode ajudar, mostrando a eficácia em resultados na aprendizagem por meio de uma gestão escolar que busca ser democrática e ainda como isso possa influenciar o cotidiano de uma unidade escolar. Entendeu-se que a gestão esco-

7 SEDUC – Secretaria de Educação Básica do Ceará

8 CREDE – Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação



lar precisa de uma ferramenta como a SWOT, percebendo possíveis pontos negativos que atrapalham a qualidade de ensino na unidade escolar, com isso, buscar redimensionar as ações para que ocorra a mudança para melhor.

Quando se almeja bons resultados de uma Instituição Escolar, o gestor precisa buscar meios, como a matriz SWOT, para facilitar o trabalho da gestão escolar, fazendo com que as tarefas sejam realizadas de uma forma simples, conquistando qualidade no ensino. Diante da análise, o levantamento conclui que é evidente a capacidade da equipe gestora de dimensionar os desafios pedagógicos e de gestão que estão presentes atualmente, e suficientemente corajosa para encontrar os melhores caminhos para superá-los.

A análise SWOT se estabelece como uma ferramenta eficaz na avaliação das ações da gestão escolar, proporcionando uma visão abrangente do ambiente interno e externo da instituição. Ela permite que os gestores identifiquem as forças que podem ser potencializadas, as fraquezas que precisam ser superadas, as oportunidades que podem ser exploradas e as ameaças que devem ser mitigadas. Dessa forma, a análise SWOT contribui para a tomada de decisões estratégicas, o planejamento de ações e a implementação de melhorias na qualidade do ensino.

Além disso, a análise SWOT favorece a gestão democrática, pois envolve a participação de todos os membros da comunidade escolar na identificação dos elementos que compõem a matriz. Isso promove o engajamento e a corresponsabilidade de todos no processo de ensino-aprendizagem, fortalecendo a gestão escolar e contribuindo para a realização da missão da instituição. Portanto, a análise SWOT se configura como uma ferramenta indispensável para a eficácia da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luiz Augusto Reis. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR.

ARAÚJO, D. **ChatGPT: o uso de inteligência artificial em pesquisas acadêmicas - Biblioteca Unifor - UNIFOR, 2023.** Disponível em: <<https://unifor.br/web/bibliotecaunifor/chatgpt-o-uso-de-inteligencia-artificial-em-pesquisas-academicas>>. Acesso em: 28 jan. 2024.

ARRUDA, Livia Martins et al. A ANÁLISE SWOT COMO AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR. **Revista Ilustração**, v. 4, n. 6, p. 111-121, 2023.

DE ARAÚJO, Maria Cibelle Moreira; DO NASCIMENTO, Edinaldo Aguiar. A importância da análise Swot na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda. **Ensino em Perspectivas**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2023.

DE MOURA VASCONCELOS, Mário; FILHA, Lindomar Guedes Freire; GODOI, Cintia Neves. ANÁLISE SWOT NA GESTÃO EDUCACIONAL EM GOIÁS COM O SISTEMA GOIÁS 360. **DRPEES-Desenvolvimento Regional com Políticas Econômicas Estratégicas e Sustentáveis: Governos Municipais, Estaduais e Federal Integrado**, v. 2, n. 2, 2021.

FERNANDES, Allysson Barbosa et al. MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 3, p. 9-14, 2023.

FONTANA, F. Técnicas de Pesquisa. Em: MAZUCATO, T. (Ed.). **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018. p. 60–78.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

8

GUIMARÃES, Ueudison Alves et al. A ferramenta SWOT na gestão escolar. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 11, p. e3112271, 2022.

GUIMARÃES, Ueudison Alves et al. GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE SWOT NO ENSINO. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 2, p. e422680-e422680, 2023a.

GUIMARÃES, Ueudison Alves et al. GESTÃO ESCOLAR: PRINCIPAIS CONCEITOS DE COMO DE-



SENVOLVER UM MODELO DE ENSINO UTILIZANDO TECNOLOGIAS. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**-ISSN 2675-6218, v. 4, n. 2, p. e422782-e422782, 2023b.

HAYDT, R. C. **Avaliação do processo ensino-aprendizagem**. São Paulo: Ática, 2000. Toffler, A. (1994).

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, v. 20, p. 112-149, 1999.

LAET, Lucas Estevão Fernandes et al. 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.

MORAES, T. R.; LOURENÇO, G. C. U.; TENÓRIO, N. AS POSSIBILIDADES DO USO DE CHATBOTS: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA E BIBLIOGRÁFICA. **XI EPCC Anais Eletrônico**, 2019.

NÓVOA, A. **Formação de professores e trabalho pedagógico**. Lisboa: Educa, 2002

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana et al. ANÁLISE SWOT PARA DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 10, p. 89-96, 2023.

TUMELERO, N. **SciELO: conheça a principal biblioteca digital da América Latina -Blog da Mettzer**. 2019. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/scielo/>>. Acesso em: 28 jan. 2024.