

## **Aplicabilidade Da Matriz Swot No Planejamento Estratégico Da Gestão Escolar**

**Marcello Pires Fonseca**

*Universidade Do Estado Do Amazonas /Uea*

**Lissandro Botelho**

*Instituto Federal Do Amazonas*

**Elizane Januário Da Silva**

*Universidade Tecnológica Intercontinental (Utic)*

**Claison Maldonado Das Neves**

*Usp - Esalq Piracicaba*

**Sérgio Da Silva Pessoa**

*Universidade Nacional De Rosário*

**Francisco Lúcio Pinto De Lima**

*Universidade Do Estado Do Amazonas-Uea*

**Márcia Maria Siqueira Vieira**

*Universidade Estadual Do Ceará*

**Antonio Pereira Da Silva Junior**

*Instituto Federal Do Piauí*

**Samuel Soares De Souza Santos**

*Federal Institute Of Education, Science And Technology Of Amazonas*

**Juliana Cecília Padilha De Resende**

*Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Goiás- Campus Anápolis*

**Gustavo Perroni Gomes Da Silva**

*Universidade Estácio De Sá - Unesa*

**Iranildo De Oliveira Nery.**

*Upe - Campus Mata Norte*

---

### **Resumo:**

*O objetivo desta pesquisa foi analisar o papel da matriz SWOT como ferramenta estratégica na gestão escolar. Quanto ao método, aplicou-se uma pesquisa exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa com sete gestores de uma escola privada de um município brasileiro. A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevistas semiestruturadas, sendo os dados analisados mediante a técnica da análise do discurso. Como resultado, constatou-se que a análise das percepções e abordagens dos gestores sobre a matriz SWOT na gestão escolar revela uma visão dessa ferramenta no processo de planejamento estratégico. Os gestores enfatizam a importância da matriz SWOT para identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da escola, fornecendo uma base sólida para decisões embasadas. Além disso, os gestores reconhecem o papel da matriz no planejamento estratégico, utilizando-a para mapear o ambiente, analisar fatores internos e externos, e traçar estratégias em prol dos objetivos e metas da instituição. O processo estratégico da escola em estudo é estruturado em fases,*

*incluindo diagnóstico, análise e definição de estratégias, seguido pela execução e monitoramento contínuo. A ênfase na avaliação por indicadores reflete um compromisso com a implementação efetiva das estratégias. Apesar dos benefícios, os gestores enfrentam desafios na aplicação prática da matriz SWOT, como a coleta e análise de dados, destacando a necessidade de investimento na capacitação e infraestrutura de dados da escola para maximizar os benefícios e minimizar as limitações da matriz SWOT na gestão escolar. Portanto, conclui-se que a matriz SWOT desempenha um papel central e essencial no processo de planejamento estratégico da gestão escolar. Além de contribuir para a formulação de estratégias, esta ferramenta impulsiona a eficácia do planejamento estratégico como um todo, promovendo uma gestão escolar mais eficiente e voltada para resultados concretos.*

**Palavras-chave:** *Matriz SWOT; Gestão estratégica; Escola.*

Date of Submission: 18-03-2024

Date of Acceptance: 28-03-2024

---

## I. Introdução

A gestão escolar desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz das instituições de ensino em todos os níveis, desde a educação básica até o ensino superior. Trata-se de um conjunto de práticas administrativas e pedagógicas que visam organizar, coordenar e otimizar os recursos disponíveis para promover um ambiente de aprendizagem propício ao desenvolvimento integral dos alunos. No contexto educacional, a gestão escolar abrange diversas dimensões, incluindo aspectos administrativos, financeiros, pedagógicos, humanos e de infraestrutura. Sua importância reside não apenas na eficiência operacional da escola, mas também na promoção da qualidade do ensino e na garantia dos direitos educacionais de todos os estudantes (LIMA et al., 2023).

No âmbito da gestão escolar, o planejamento estratégico desempenha um papel crucial. Por meio dele, são estabelecidos objetivos claros e metas específicas, alinhados com a missão e visão da escola, que orientam todas as atividades e decisões. O planejamento estratégico envolve a análise cuidadosa do contexto escolar, incluindo as necessidades e expectativas da comunidade educativa, bem como a avaliação dos recursos disponíveis e das oportunidades e desafios que se apresentam. Ao definir prioridades e alocar recursos de forma eficiente, o planejamento estratégico permite que a escola atue de maneira proativa na busca pela melhoria contínua da qualidade do ensino e do ambiente escolar (VIEIRA; BUSSOLOTTI, 2019; GUIMARÃES et al., 2022).

Nesse contexto, a matriz SWOT emerge como uma ferramenta valiosa para a análise do ambiente interno e externo da escola. Através da identificação dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, o planejamento estratégico se torna mais embasado e orientado para a ação. Os pontos fortes representam os recursos e capacidades internas que a escola pode aproveitar para alcançar seus objetivos, enquanto as fraquezas indicam áreas que necessitam de melhorias ou desenvolvimento (FERNANDES et al; 2023; MEROTO et al., 2023).

Em contrapartida, as oportunidades são elementos externos que a escola pode aproveitar para seu benefício, enquanto as ameaças são fatores externos que podem prejudicar o desempenho da instituição. Com base nessa análise, a gestão escolar pode formular estratégias que capitalizem os pontos fortes, superem as fraquezas, aproveitem as oportunidades e mitiguem as ameaças, promovendo assim um ambiente escolar mais eficaz e resiliente. Dessa forma, a matriz SWOT se torna uma poderosa aliada na tomada de decisões e no planejamento de ações que visam o progresso e a excelência educacional (OLIVEIRA; SILVEIRA, 2019; ARAÚJO; NASCIMENTO, 2023).

Assim, levando em consideração tais circunstâncias, o objetivo desta pesquisa foi analisar o papel da matriz SWOT como ferramenta estratégica na gestão escolar. O estudo foi delimitado aos gestores de uma escola privada de um município brasileiro, tendo, portanto, uma abordagem metodológica qualitativa. Espera-se que os resultados desta pesquisa forneçam insights valiosos sobre como a matriz SWOT pode ser efetivamente utilizada pelos gestores escolares como uma ferramenta estratégica para aprimorar a gestão da escola. Ao compreender como os gestores percebem e aplicam a matriz SWOT em seu contexto específico, será possível identificar os benefícios, desafios e oportunidades associados ao uso dessa ferramenta.

Além disso, os resultados também podem contribuir para o desenvolvimento de diretrizes e recomendações práticas para a implementação bem-sucedida da matriz SWOT em outras escolas e contextos educacionais. Ao fornecer uma visão mais aprofundada sobre o papel da matriz SWOT na gestão escolar, esta pesquisa tem o potencial de promover melhorias significativas na eficiência, eficácia e qualidade do ensino, beneficiando tanto os gestores quanto os alunos e demais membros da comunidade escolar.

## II. Materiais E Métodos

A metodologia adotada para esta pesquisa foi uma combinação de pesquisa exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa. A escolha por essa metodologia foi motivada pela necessidade de compreender em profundidade o papel da matriz SWOT na gestão escolar, bem como explorar as percepções e experiências dos gestores de uma escola privada em um contexto específico. A pesquisa exploratória permitiu investigar e familiarizar-se com o tema, fornecendo insights iniciais sobre como a matriz SWOT é utilizada na gestão escolar.

Por sua vez, a pesquisa descritiva possibilitou a coleta de dados detalhados e a análise das práticas e percepções dos gestores em relação à matriz SWOT.

A abordagem qualitativa foi adotada para permitir uma compreensão mais profunda e contextualizada do fenômeno em estudo, privilegiando as experiências, opiniões e perspectivas dos participantes. Por meio de entrevistas semiestruturadas, foi possível explorar em profundidade as percepções dos gestores sobre a aplicação da matriz SWOT na gestão escolar, assim como identificar padrões, temas e informações emergentes dos dados coletados.

A amostra desta pesquisa foi composta por sete gestores que desempenham diferentes funções na escola, incluindo diretores escolares, gestores financeiros, gestores de marketing e gestores administrativos. A escolha por essa amostra diversificada foi intencional, visando capturar uma variedade de perspectivas e experiências relacionadas à aplicação da matriz SWOT na gestão escolar.

Para a realização da pesquisa, foi feita uma solicitação formal aos diretores da escola, explicando os objetivos, a relevância e os procedimentos da pesquisa. Essa solicitação incluiu informações sobre a natureza do estudo, a metodologia empregada, os critérios de seleção dos participantes e os possíveis benefícios da participação na pesquisa. Além disso, foram esclarecidos aspectos éticos, como a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados dos participantes, bem como a utilização dos resultados apenas para fins acadêmicos e científicos.

Após os diretores aceitarem a realização da pesquisa na escola, foi agendada a coleta de dados. A coleta de dados ocorreu no segundo semestre do ano de 2023 e envolveu a aplicação de entrevistas semi estruturadas, as quais são um tipo de pesquisa qualitativa amplamente utilizada na obtenção de dados detalhados e contextualizados. Essas entrevistas foram conduzidas com os gestores da escola, incluindo diretores escolares, gestores financeiros, gestores de marketing e gestores administrativos, conforme previamente acordado e autorizado pelos diretores da instituição.

As entrevistas semi estruturadas permitiram uma abordagem flexível e adaptável, possibilitando que os participantes expressassem suas opiniões, experiências e percepções de forma livre e espontânea. As questões abordaram temas relacionados à utilização da matriz SWOT na gestão escolar, explorando tanto os aspectos positivos quanto os desafios enfrentados pelos gestores no uso dessa ferramenta estratégica. Durante a coleta de dados, foram adotadas medidas para garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, conforme previamente acordado. As entrevistas foram registradas e transcritas para análise posterior, garantindo a fidelidade aos dados e a possibilidade de análise detalhada das respostas dos participantes.

Os dados, posteriormente, foram analisados por meio da técnica da análise do discurso, uma abordagem qualitativa que busca compreender os significados subjacentes aos discursos dos participantes. Essa técnica permitiu uma análise aprofundada das entrevistas, identificando padrões, temas recorrentes e construções discursivas que emergiram durante as interações com os gestores da escola.

### **III. Resultados E Discussões**

Através da coleta de dados, foi possível constatar, inicialmente, as percepções e abordagens dos gestores em relação à utilização da matriz SWOT na gestão escolar. A maioria dos gestores destacaram a importância da matriz SWOT como uma ferramenta estratégica valiosa para identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da escola, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esses gestores enfatizaram que a matriz SWOT oferece uma visão abrangente da situação da escola, permitindo uma análise mais informada e fundamentada para tomada de decisões.

Segundo os respondentes E2 e E6, “a matriz SWOT é uma ferramenta que permite fazer uma análise de diagnóstico do ambiente da escola. Através dela, podemos mapear nossas fraquezas, forças, oportunidades e ameaças” e “a matriz SWOT é fundamental para a tomada de decisões na nossa escola. Só podemos traçar ações e tomar decisões quando reconhecemos o nosso ambiente interno e externo”. O respondente E3 mencionou, ainda, que “a matriz SWOT é utilizada, sobretudo, para a elaboração de estratégias, seja na área de marketing, finanças ou recursos humanos”.

A análise das percepções e abordagens dos gestores em relação à utilização da matriz SWOT na gestão escolar revela uma visão amplamente positiva e valorizada dessa ferramenta estratégica. A maioria dos gestores entrevistados destacou a importância da matriz SWOT como um instrumento valioso para identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da escola, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esses gestores enfatizaram que a matriz SWOT oferece uma visão abrangente da situação da escola, proporcionando uma base sólida para a análise e a tomada de decisões embasadas.

A percepção dos gestores sobre a matriz SWOT é respaldada por citações diretas dos respondentes, como exemplificado pelos relatos do E2, E3 e E6. Eles enfatizam que a matriz SWOT permite fazer uma análise de diagnóstico do ambiente escolar, mapeando as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças. Além disso, destacam que essa ferramenta é fundamental para a tomada de decisões na escola, pois permite o reconhecimento do

ambiente interno e externo, possibilitando o planejamento e a implementação de estratégias eficazes em diversas áreas, como marketing, finanças e recursos humanos.

Esses relatos evidenciam a percepção dos gestores sobre a aplicabilidade e relevância da matriz SWOT na gestão escolar, destacando seu papel não apenas na análise situacional, mas também na elaboração e implementação de estratégias para o alcance dos objetivos institucionais. A citação do respondente E3, em particular, ressalta a utilização da matriz SWOT em diferentes áreas de gestão, evidenciando sua versatilidade e aplicabilidade em diversas dimensões da administração escolar.

Posteriormente, os gestores foram indagados sobre como utilizam a matriz SWOT no processo de planejamento estratégico. Como resultado, observou-se que a matriz SWOT é utilizada como ferramenta inicial do planejamento estratégico, sendo feita para o mapeamento do diagnóstico ambiental da organização, conforme pode ser evidenciado pelo relato do respondente E1, que enfatizou que “o nosso planejamento estratégico inicia-se com a matriz SWOT. A matriz SWOT é o ponto inicial para que possamos desenvolver o método 5W2H e estabelecer os indicadores chaves para mensurar os resultados”.

De acordo com o respondente E7, “a matriz SWOT guia todo o processo de planejamento na escola. A gestão escolar reconhece a importância de analisar tanto os aspectos internos quanto externos da instituição para tomar decisões estratégicas fundamentadas”. O gestor E3 enfatizou que “o processo de planejamento inicia-se com a matriz SWOT. Nesta fase, os gestores analisam todos os fatores que impactam a organização, o que inclui forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Posteriormente, é feita uma análise da matriz e, com base nas ameaças e fraquezas, são construídas estratégias por meio do método 5W2H para amenizar os potenciais problemas que permeiam o ambiente da escola”.

Ainda de acordo com o gestor E3, “o planejamento estratégico divide-se em três fases na escola: a primeira é a etapa do diagnóstico ambiental, onde é utilizada a matriz SWOT para identificar os fatores internos e externos. A segunda fase é a etapa da análise do diagnóstico ambiental, onde é feita uma análise de todos os pontos colocados na matriz. Por fim, a terceira fase é a parte de desenvolvimento da estratégia, onde são traçados objetivos e metas através do método 5W2H”. Posteriormente, o gestor E3 mencionou que “é feita a execução do que foi planejado, sendo essa execução monitorada constante. No final, há uma avaliação dos resultados através dos indicadores”.

Os relatos dos gestores revelam que a matriz SWOT desempenha um papel central e fundamental no processo de planejamento estratégico da escola. Os gestores enfatizam que a matriz SWOT é utilizada como uma ferramenta inicial para mapear o diagnóstico ambiental da organização, permitindo uma análise abrangente dos fatores internos e externos que afetam a escola. Isso sugere uma abordagem sistemática e pró-ativa da gestão escolar, que reconhece a importância de compreender o ambiente em que está inserida para tomar decisões estratégicas fundamentadas.

Além disso, os gestores destacam que o processo de planejamento estratégico na escola é estruturado em fases distintas, nas quais a matriz SWOT desempenha um papel central. A primeira fase é dedicada ao diagnóstico ambiental, onde a matriz SWOT é utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da escola. Na segunda fase, ocorre a análise detalhada dos elementos identificados na matriz, o que permite uma compreensão mais profunda do contexto escolar. Por fim, na terceira fase, são traçadas estratégias e definidos objetivos e metas, utilizando o método 5W2H para garantir a clareza e a aplicabilidade das ações propostas.

O processo de planejamento estratégico não se encerra após a definição das estratégias, mas é seguido pela execução e monitoramento contínuo das ações planejadas. Isso demonstra um compromisso da gestão escolar com a implementação efetiva das estratégias e com a avaliação constante dos resultados alcançados. A ênfase na avaliação por meio de indicadores reforça a abordagem baseada em evidências adotada pela escola, que busca mensurar o impacto das suas ações e ajustar sua trajetória conforme necessário.

Os gestores também foram indagados sobre as contribuições que a matriz SWOT proporcionou à escola. Primeiramente, ressaltaram que essa ferramenta permitiu uma análise aprofundada e sistêmica do ambiente escolar, possibilitando identificar com clareza os pontos fortes da instituição, como recursos humanos qualificados, infraestrutura adequada e boas práticas pedagógicas, bem como suas fraquezas, como falta de investimento em determinadas áreas ou deficiências em processos internos. Além disso, os gestores apontaram que a matriz SWOT auxiliou na identificação de oportunidades externas, como parcerias com outras instituições, novas demandas educacionais da comunidade ou mudanças na legislação educacional, que puderam ser exploradas em benefício da escola.

Da mesma forma, a matriz SWOT permitiu antecipar e lidar de forma mais eficaz com ameaças externas, como a concorrência com outras escolas, mudanças econômicas ou sociais, ou mesmo problemas de infraestrutura. Outra contribuição destacada foi a possibilidade de alinhar o planejamento estratégico da escola com sua realidade e contexto específico, garantindo que as ações propostas fossem factíveis e adequadas às necessidades da instituição. Isso proporcionou uma maior eficiência na implementação das estratégias e uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

Os gestores mencionaram que a matriz SWOT estimulou uma cultura organizacional mais voltada para a análise crítica e para a busca contínua de melhorias, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e proativo. Através dessa ferramenta, a escola pode envolver diversos atores, como professores, funcionários e pais de alunos, no processo de planejamento estratégico, aumentando o engajamento e a participação de toda a comunidade escolar.

Quanto aos desafios para a utilização da matriz SWOT, os gestores expressaram preocupações e dificuldades em relação à aplicação dessa ferramenta na prática. O principal desafio mencionado pelos gestores foi a coleta de dados e a análise das informações necessárias para preencher a matriz de forma precisa e objetiva. Conforme ressaltou o gestor E2, “essa etapa pode ser complexa e demandar recursos consideráveis, como tempo e acesso a dados relevantes”.

Assim, observa-se que o principal desafio mencionado é a coleta de dados e a análise das informações necessárias para preencher a matriz de maneira precisa e objetiva. A complexidade desse processo é destacada, exigindo recursos consideráveis, como tempo e acesso a dados relevantes. A menção à complexidade da coleta de dados e análise de informações sugere que esse é um processo que demanda esforço e habilidade por parte dos gestores. A obtenção de dados relevantes pode ser difícil, especialmente considerando a variedade de fontes e a necessidade de informações atualizadas e confiáveis.

Além disso, a menção ao tempo como recurso considerável necessário indica que esse processo pode ser demorado e requerer dedicação adequada por parte dos gestores. A necessidade de acesso a dados relevantes destaca a importância de fontes confiáveis de informação para garantir a precisão da análise. A falta de acesso a esses dados pode limitar a eficácia da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico, tornando mais difícil para os gestores identificar com precisão os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da escola.

#### **IV. Conclusão**

A análise das percepções e abordagens dos gestores em relação à utilização da matriz SWOT na gestão escolar revela uma visão amplamente positiva e valorizada dessa ferramenta estratégica. A maioria dos gestores entrevistados destacou a importância da matriz SWOT como um instrumento valioso para identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da escola, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esses gestores enfatizaram que a matriz SWOT oferece uma visão abrangente da situação da escola, proporcionando uma base sólida para a análise e a tomada de decisões embasadas.

Os gestores reconhecem que a matriz SWOT desempenha um papel central e fundamental no processo de planejamento estratégico da escola. Eles a utilizam como uma ferramenta inicial para mapear o diagnóstico ambiental da organização, permitindo uma análise abrangente dos fatores internos e externos que afetam a escola. Isso sugere uma abordagem sistemática e pró-ativa da gestão escolar, que reconhece a importância de compreender o ambiente em que está inserida para tomar decisões estratégicas fundamentadas.

Além disso, os gestores destacam que o processo de planejamento estratégico na escola é estruturado em fases distintas, nas quais a matriz SWOT desempenha um papel central. A primeira fase é dedicada ao diagnóstico ambiental, onde a matriz SWOT é utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da escola. Na segunda fase, ocorre a análise detalhada dos elementos identificados na matriz, o que permite uma compreensão mais profunda do contexto escolar. Por fim, na terceira fase, são traçadas estratégias e definidos objetivos e metas, utilizando o método 5W2H para garantir a clareza e a aplicabilidade das ações propostas.

O processo de planejamento estratégico não se encerra após a definição das estratégias, mas é seguido pela execução e monitoramento contínuo das ações planejadas. Isso demonstra um compromisso da gestão escolar com a implementação efetiva das estratégias e com a avaliação constante dos resultados alcançados. A ênfase na avaliação por meio de indicadores reforça a abordagem baseada em evidências adotada pela escola, que busca mensurar o impacto das suas ações e ajustar sua trajetória conforme necessário.

As contribuições proporcionadas pela matriz SWOT à escola são vastas e impactantes. Desde uma análise aprofundada e sistêmica do ambiente escolar até a identificação de oportunidades e ameaças, essa ferramenta tem impulsionado a eficácia do planejamento estratégico e a tomada de decisões embasadas na instituição. No entanto, os gestores também expressaram preocupações e dificuldades relacionadas à aplicação da matriz SWOT na prática, destacando desafios significativos, como a coleta de dados e a análise das informações necessárias para preencher a matriz de forma precisa e objetiva. Esses desafios evidenciam a necessidade contínua de apoio e investimento na capacitação dos gestores e na infraestrutura de dados da escola, a fim de maximizar os benefícios e minimizar as limitações da matriz SWOT como ferramenta estratégica na gestão escolar.

#### **Referências**

- [1]. Araújo, M. C. M.; Nascimento, E. A. A Importância Da Análise Swot Na Gestão Escolar Da Eemti Huet Arruda. *Ensino Em Perspectivas, Fortaleza*, V. 4, N. 1, P. 1-11, 2023.
- [2]. Fernandes, A. B. Et Al. Matriz Swot Como Ferramenta Estratégica Para A Gestão Da Educação Infantil. *Revista Amor Mundi*, 4(3), 9-14, 2023.
- [3]. Guimarães, U. A. Et Al. A Ferramenta Swot Na Gestão Escolar. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar*, V. 3, N. 11, 2022.

- [4]. Lima, L. A. O. Et Al. Gestão Escolar E Os Impactos Sobre A Cultura E Clima Organizacional No Trabalho Docente. Journal Of Business And Management, V. 25, N. 12, 2023.
- [5]. Meroto, M. B. N. Et Al. Matriz Swot Como Ferramenta Na Prática Educacional. Revista Amor Mundi, 4(5), 71–76, 2023.
- [6]. Oliveira, F. L.; Silveira, F. S. Planejamento Estratégico: Um Estudo De Caso Em Uma Escola Da Rede Privada De Santa Cruz Do Sul/Rj. Revista De Administração Dom Alberto, V. 6, N. 9, 2019.
- [7]. Vieira, A. E. R.; Bussolotti, J. M. G. Gestão Escolar: Um Estudo De Caso Sobre Escolas Técnicas. Interação - Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão, 20(1), 45 - 70, 2019.