

ANÁLISE EDUCATIVA PELO SISTEMA SWOT: RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO DA DIREÇÃO ESCOLAR

EDUCATIONAL ANALYSIS BY THE SWOT SYSTEM: SCHOOL MANAGEMENT DIAGNOSTIC REPORT

Geanine Ribeiro Faria Sales¹

Augusto Cezar Sepulveda²

Jones Pereira de Oliveira³

Monique Bolonha das Neves Meroto⁴

Sueli Gonçalves de Souza Andrade⁵

Resumo: Este material baseia-se em uma análise educativa utilizada pela Direção de uma instituição de ensino que aplicou o sistema SWOT para a realização de um relatório para diagnosticar como a referida Direção, recém tomada posse, poderia melhorar os fatores a serem pontuados por todos os funcionários, incluindo professores e alunos. Um questionário foi construído baseado nas observações de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que permeavam a instituição. O desafio foi construir um material acessível a todos os participantes e, após esta etapa, definir os processos mais importantes para dar início às respectivas mudanças. Como resultado, após a elaboração das respostas e compilação dos dados, foram apresentadas propostas e recomendações observadas por todos e aprovadas, rejeitadas ou deixadas para uma próxima instância, pois não seria possível desenvolver e solucionar todos os processos apresentados. Para isso, três perguntas consideradas essenciais foram criadas de forma que a resposta era subjetiva, calcada nos temas como pontos fortes, problemas e propostas apresentadas pelos participantes. O resultado foi uma síntese bem elaborada do sistema SWOT e a Direção pôde começar os seus trabalhos e melhorar os aspectos fundamentais e considerados mais urgentes pelos agentes envolvidos.

Palavras-chave: Questionário. SWOT. Pesquisa. Direção. Resultados.

Abstract: This paper is based on an educational analysis used by the Management of an educational institution that applied the SWOT system to carry out a report to diagnose how the aforementioned Management, recently taken office, could improve the factors to be scored by all employees, including teachers and students. A questionnaire was built based on observations of strengths, opportunities, weaknesses and threats that permeated the institution. The challenge was to build material accessible to all

1 Licenciada em Pedagogia (Faculdade Unificadas de Iuna-Doctum) e 2º Licenciatura em Educação Especial (faculdade FAVENI), especialista em Educação Especial e Ensino Religioso (FAVENI), mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação (MUST University). E-mail: geanine.marco@gmail.com

2 Graduado em Direito pela FDCI e em Letras – Inglês pela Estácio de Sá. Pós-graduado em Ensino da Língua Inglesa pela Estácio de Sá. Especialização em Ensino da Língua Inglesa e suas Tecnologias pelo Bridge Institute. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: augustocsepulveda@gmail.com

3 Graduado em: - Letras Inglês, - Pedagogia; Pós-Graduado em: - Literatura, cultura e Arte, - Educação Especial e Libras, - Educação Inclusiva/ Libras, - Libras / Língua Portuguesa. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail. E-mail: jones.pereira.oliveira@gmail.com

4 Graduada em Pedagogia. Graduada em Artes Visuais. Especialização em Supervisão Escolar. Especialização em Psicopedagogia e Gestão Escolar. Especialização em Educação Especial Inclusiva. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: moniquebolonha@gmail.com

5 Graduada em Pedagogia e 2º Licenciatura em Educação Especial. Pós-graduada em Gestão Escolar, Educação Infantil e séries Iniciais e Educação Especial Inclusiva. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: sueligonsalves.sg65@gmail.com



participants and, after this step, to define the most important processes to initiate the respective changes. As a result, after preparing the responses and compiling the data, proposals and recommendations were presented that were observed by all and approved, rejected or left for a later instance, as it would not be possible to develop and solve all the processes presented. For this, three questions considered essential were created so that the answer was subjective, based on themes such as strengths, problems and proposals presented by the participants. The result was a well-prepared synthesis of the SWOT system and the Management was able to start its work and improve the fundamental aspects considered most urgent by the agents involved.

Keywords: Quiz. SWOT. Search. Direction. Results.

1 Introdução

O diretor de uma escola assumiu a coordenação de uma instituição de ensino público da rede estadual da cidade de Colatina, no Espírito Santo. Sua função incluía a formação do serviço administrativo e, como tal, passou a ser responsável pela administração, gestão, coordenação e controle das atividades educacionais, administrativas e materiais da escola (nota do autor).

Para isso, a instituição estrutura-se em quatro núcleos: gestão, docência, coordenação e secretaria. Nos últimos anos, a taxa de rotatividade na instituição tem sido elevada e o clima que prevalecia era descrito, antes do início de sua tomada de posse, como pouco favorável ao desempenho da administração em geral, situação muito comum narrada por Chiavenato & Sapiro (2020).

Algumas disfunções organizacionais também pareciam estar na origem da gestão anterior e que protelou por tempos sem a devida resolução.

Importante observar que alguns dos problemas apontados no relatório foram reportados como pré-existentes quando da tomada de posse do atual diretor. De fato, ele mesmo herdou um contexto difícil, um processo exposto por Silva Neto e Pizzolato (2001) quando uma instituição, por meio de seus gestores, sempre apresenta esse tipo de quadro, reforçando os pontos fracos e as ameaças enfrentadas pela instituição.

Como objetivo de seu mandato e de sua nova estruturação, este estabeleceu uma intervenção com os seguintes objetivos, baseados nos conceitos de Cavalcanti e Guerra (2019): identificar e analisar as disfunções no cerne da instituição; propor vias de melhoria na resposta às disfunções identificadas e apoiar a implementação das recomendações pertinentes após o diagnóstico do relatório aplicado.

Algumas situações de conflito foram recolhidas durante as entrevistas e merecem um aprofundamento que a pesquisa desta natureza não permitiu. Com efeito, foram mencionados elementos que foram considerados em não conformidade com o sistema SWOT empregado para aquele momento, haja vista que tal ferramenta de análise é ampla, podendo ser aplicada de várias maneiras e situações, de acordo com os estudos de Porter (2021).

2 Análise SWOT: principais pontos levantados

Na sequência das entrevistas e da análise e síntese dos elementos utilizados pela pesquisa da direção, o mesmo utilizou do sistema denominado de SWOT, uma análise que permite observar, com maiores detalhes, os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças do sistema da instituição escolar (Queiroz, 2012).

Para entender completamente o resultado dessa análise, é necessário medir a gravidade das fraquezas e ameaças. A metodologia desta avaliação – baseada no sistema SWOT – permite, por um lado, hierarquizar as fragilidades e ameaças, e por outro, aferir a relativa urgência da implementação das recomendações associadas, uma representação visual da gravidade das fragilidades e ameaças, de acordo com os eixos de impacto e frequência das consequências identificadas (Vieira et al., 2020).

A seguir, serão particularizadas as causas e consequências identificadas, bem como a avaliação da gravidade das fragilidades e ameaças. Para cada um deles, recomendações foram formuladas com a finalidade de abordar as causas dos pontos fracos e das ameaças (nota do autor).

3 Matriz de priorização e proposta de recomendações

Para priorizar a implementação das recomendações, elas devem ser avaliadas de acordo com a gravidade da fragilidade ou ameaça em questão, bem como de acordo com a complexidade de implementação das referidas recomendações. A proposta de priorização de recomendações fornece uma representação visual da prioridade relativa a ser dada às recomendações feitas. Essa priorização deve ser utilizada para elaborar um plano de ação detalhado das recomendações adotadas (Tavares, 2011).

Segundo Baldam, (2014), as recomendações que apareceram devem ser implementadas o mais rápido possível, na medida em que a gravidade do problema é alta e a complexidade de implementação da recomendação é fraca. As recomendações que aparecem no relatório contendo o número de importância devem ser planejadas, algumas a curto prazo, outras a longo prazo (Vieira et al., 2020).

As recomendações que aparecem foram calculadas para serem planejadas nos próximos doze meses, prazo estipulado pelo relatório SWOT de acordo com os resultados colhidos durante o processo estipulado pela Direção (notas do autor).

4 Uso do sistema SWOT apresentado no relatório para compilação de dados

Seguiram-se três questões solicitadas como resposta em preparação para a entrevista. Idealmente, foram determinadas perguntas cujas respostas eram para serem listadas conforme o questionário subjetivo sugerido por (Chiavenato & Sapiro, 2020).

O entrevistando era livre para criar quantos marcadores fossem necessários. Foi solicitada que as respostas consistissem na experiência pessoal, na experiência objetiva em relação ao

funcionamento da instituição (nota do autor).

A entrevista serviu, especialmente, para aprofundar as respostas, de acordo com o que foi apresentado no documento a ser preenchido, explicitado nas perguntas do questionário.

Perguntas do questionário segundo o material fornecido pela instituição (nota do autor).

Questão 1: Quais são os pontos fortes do serviço da instituição observada em relação ao funcionamento da escola?

Questão 2: Quais são os problemas encontrados em relação ao funcionamento da instituição?

Questão 3: Quais as propostas de melhoria do funcionamento do serviço educativo que poderia ser feito?

Algumas das respostas obtidas pelos questionários e sintetizadas no relatório foram as seguintes:

Na sequência das entrevistas e da análise e síntese dos elementos dispostos, o resumo seguinte descreve os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças recolhidos (nota do autor).

Pontos Fortes

- Os colaboradores desejam contribuir para uma evolução positiva da instituição.
- As principais tarefas e os serviços aos alunos (respectivamente aos professores e às escolas) são assegurados.
- Os funcionários estão geralmente comprometidos (nota do autor).

Pontos Fracos

- As funções e responsabilidades das secretarias e dos funcionários do setor pedagógico não são claras.
- A alocação de recursos humanos parece insuficiente.
- Os funcionários terceirizados trabalham sem procedimentos.
- Os arquivos não beneficiam a procura imediata dos documentos necessários (nota do autor).

Oportunidades

- O Departamento de Formação tem dado prioridade ao bom funcionamento da instituição.
- Todos os colaboradores internos entrevistados querem melhorar o desempenho do sistema educativo.

Ameaças

- A Secretaria de Educação, por meio de sua supervisão, encontra-se demasiadamente presente, dificultando o bom funcionamento da instituição com excessos de reuniões e aumento de demandas, sobrecarregando o sistema pedagógico da instituição e, conseqüentemente, elevando o nível de estresse do corpo docente (nota do autor).

5 Considerações finais

Perante os problemas referidos pelas pessoas abordadas pela Direção na atribuição do sistema SWOT e, antes mesmo, nas reclamações formais e informais acerca das questões da

instituição logo de sua chegada, pode-se afirmar que o projeto de realização deste estudo se justifica perfeitamente. O sistema de gestão existente desperta, por vezes, grande desconforto entre os seus atores e os leva a manifestar o seu desânimo.

A missão em si apresentada pela Direção foi fascinante. Assim, as recomendações formuladas casaram, em vários aspectos, a garantia de um certo restabelecimento da qualidade do funcionamento da escola.

A primeira preocupação foi garantir a continuidade entre os diferentes níveis de gestão que envolvem o cotidiano da escola. Com efeito, assentou-se um conceito recente, que tem presidido uma nova distribuição de tarefas entre os diferentes parceiros escolares.

Uma atitude percebida pela Direção e que apareceu no sistema SWOT definiu as grandes linhas de concretização deste projeto, pela afirmação de valores do conteúdo do plano de estudos ou a prioridade dada a soluções integrativas para alunos e professores.

Outra observação relevante demonstrada pelo relatório foi a necessidade de implementação descentralizada realizada por gestores qualificados divididos por áreas académicas no estabelecimento e por determinados professores da instituição que receberam capacitação adequada para sanar as fraquezas e as ameaças nas salas de aula.

Investidos destas novas responsabilidades, os gestores desenvolveram uma profissionalização adequada e dotaram-se de ferramentas de gestão que lhes permitiram cumprir a sua missão de estabelecer e aumentar os pontos fortes, prevendo as ameaças em tempo real, no afã de impedi-las ou amenizá-las ao máximo, principalmente no tocante à disseminação de drogas no interior da escola, um dos maiores problemas antes da chegada da nova Direção, situação já mencionada por toda a escola, inclusive reclamada, em várias reuniões, pela comunidade circundante.

Referências

- BALDAM, R. V. R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. D. G. G. V. Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise SWOT. *Revista Meta: Avaliação*, vol. 11, n. 33, pp. 694-718, 2019
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. [25. reimp.] Rio de Janeiro: Atlas., 2021 .
- QUEIROZ, J. V. et al. *Franchising* e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, vol. 1, n. 1, p. 49, 2012.
- SILVA NETO, R. E.; PIZZOLATO, N. D. Uma metodologia para análise da competitividade sistêmica empresarial. ENEGEP, 2001.
- TAVARES, M. C. Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São

Paulo: Editora Harbra, 2011.

VIEIRA, I. L. et al. Public sector social-environmental diagnosis model: application in a federal autarky, Rio de Janeiro. *Gestão & Produção*, vol. 27, n. 3, 2020.