

A ANÁLISE SWOT COMO AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR

Livia Martins Arruda¹

Jordana Romero Silva²

Laurita Christina Bonfim Santos³

Rodrigo Vieira Ribeiro⁴

Vanessa Morgado Madeira Caldeira⁵

<https://doi.org/10.46550/ilustracao.v4i6.224>

Resumo: O objetivo deste estudo foi aplicar a análise SWOT em uma instituição de ensino, descrevendo e entendendo suas características, para apresentá-la de

- 1 Graduação: Bacharel em Análise de Sistemas (UNISO) e Bacharel em Administração (UNIASSELVI), Licenciatura: Plena em Informática (CEETEPS) e Plena em Pedagogia (INTERVALE). Especialização: Gestão Escolar (FAPEC), Gestão Estratégica da Educação (IBTA), Desenvolvimento em Ambiente WEB (UNISO), Educação de Jovens e Adultos (CEETEPS) e Orientação Educacional (INTERVALE). Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação (Must University - Flórida). E-mail: liarruda@hotmail.com.
- 2 Graduada em Letras/Inglês na FAFIJA (Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras do Norte do Paraná), Letras/Espanhol - Uniseb (COC), Especialização em Formação de Professores com Ênfase no Ensino Superior no IFSP (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo) e Gestão Escolar (FAE Centro Universitário). Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação (Must University - Flórida). E-mail: jordanaromeros@gmail.com.
- 3 Bacharel em Administração (UFAL). Licenciatura em Letras Português/Inglês (Facies). Pós-graduada em: Tecnologia da Informação (Facuminas), Business Intelligence (Facuminas) e Educação Digital (UNEB). Pós-graduada em Educação a Distância (Unimontes) e em Educação Profissional e Tecnológica (DocentEPT/IFES). Mestre em Master of Science in Emergent Technologies in Education (Must University). Doutoranda em Ciências de la Educación (Fics). E-mail: laurita.christina@gmail.com
- 4 Licenciado em Matemática pela Universidade Federal de Pelotas. Licenciado em Física pela Universidade Luterana do Brasil. Especialização em Matemática pela Universidade Federal de Rio Grande, Física de Radiodiagnóstico e Medicina Nuclear – Radioproteção e Controle de Qualidade pela UNYLEYA . MBA em Gestão da Saúde pela Faculdade Focus. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University - (Flórida - USA). E-mail: rodrigovr2106@gmail.com
- 5 Graduada em Pedagogia pela Universidade de Uberaba (UNIUBE). Graduada em Artes Visuais (UNIJALES), Pós-graduada: Alfabetização e Letramento nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental e na EJA (FACULDADE DE VITÓRIA), Educação Especial (Instituto Superior de Educação de Afonso Cláudio), Artes na Educação (Instituto Superior de Educação de Afonso Cláudio), Gestão Educacional com Habilitação em Administração, Supervisão, Orientação e Inspeção Escolar (UNIVES), Psicopedagogia pela (Faculdade Paraná- FAP), Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University - (Flórida - USA). E-mail: pedagogavannessamorgado@gmail.com



forma prática à comunidade escolar, esclarecendo a sua importância para uma instituição escolar que se preocupa com o seu processo ensino-aprendizagem e apontando o diferencial de seu uso no diagnóstico da realidade escolar e na proposição de alternativas de melhoria. A pesquisa teve como foco principal verificar como o diagnóstico empresarial pode contribuir no planejamento estratégico e quais ferramentas utilizar para a escola, nas áreas da diretoria, secretaria, sala de aula, e *marketing*. Deste modo, foi possível identificar os pontos fracos e fortes, analisando-os tanto no ambiente interno, como no externo, onde foram encontrados diversos pontos positivos - a serem explorados, e os pontos negativos - a serem trabalhados em busca de melhorias. O propósito da instituição é se manter como referência no mercado, com qualidade e de forma gratuita, através dos cursos ofertados, e, para isso, é essencial colocar as estratégias em ação. O estudo em questão teve natureza qualitativa, fundamentado nos autores que tratam sobre o tema, utilizando uma metodologia de pesquisa descritiva, que teve como instrumento de coleta de dados um questionário direcionado aos professores, funcionários, alunos e comunidade. Assim, foi possível realizar o diagnóstico seguindo o modelo de planejamento estratégico com a análise SWOT. Dessa forma, através dos problemas identificados na pesquisa, obteve-se a possibilidade de melhorias na instituição e na elaboração do plano estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Gestão Escolar. Avaliação Institucional.

Abstract: The objective of this study was to apply the SWOT analysis in an educational institution, describing and understanding its characteristics, to present it in a practical way to the school community, clarifying its importance for a school institution that is concerned with its teaching-learning process and pointing out the differential of its use in the diagnosis of the school reality and in the proposition of improvement alternatives. The main focus of the research was to verify how the business diagnosis can contribute to strategic planning and which tools to use for the school, in the areas of the board, secretariat, classroom, and marketing. In this way, it was possible to identify the strengths and weaknesses, analyzing them both in the internal and external environment, where several positive points were found - to be explored, and the negative points - to be worked on in search of improvements. The institution's purpose is to maintain itself as a reference in the market, with quality and free of charge, through the courses offered, and, for that, it is essential to put the strategies into action. The study in question had a qualitative nature, based on the authors who deal with the subject, using a descriptive research methodology, which had

as a data collection instrument a questionnaire directed at teachers, employees, students and the community. Thus, it was possible to carry out the diagnosis following the strategic planning model with the SWOT analysis. In this way, through the problems identified in the research, the possibility of improvements in the institution and in the elaboration of the strategic plan was obtained.

Keywords: Strategic Planning. SWOT Analysis. School management. Institutional Evaluation.

Introdução

O presente trabalho refere-se ao diagnóstico empresarial como auxílio para o planejamento estratégico e delimita-se no diagnóstico, onde será possível identificar os pontos fracos e fortes nas áreas da diretoria, secretaria, sala de aula e *marketing* em uma instituição de ensino focada em cursos técnicos. A ETEC de Embu, escolhida para estudo, atua na área da educação oferecendo cursos técnicos e está localizada na cidade de Embu das Artes, em São Paulo. A instituição sempre busca se destacar no mercado, oferecendo cursos de qualidade e gratuitos, procurando sempre manter-se atualizada em relação aos cursos e currículos, para que os alunos estejam preparados para ingressarem no mercado de trabalho.

O diagnóstico empresarial abrange as necessidades e prioridades da organização. É imprescindível conhecer a instituição em sua essência e analisar todas as áreas (de gestão, de docência, de alunado, de funcionamento, de como a comunidade enxerga a escola etc.), podendo sugerir soluções cabíveis para o funcionamento eficaz. Sendo assim, surge o questionamento: como o diagnóstico empresarial pode auxiliar no planejamento estratégico de uma instituição na área da educação?

O objetivo geral demanda realizar um diagnóstico empresarial em uma instituição de ensino. Em junção com o objetivo geral destacam-se os objetivos específicos:

- Identificar os pontos fortes e fracos da instituição;
- Equiparar as práticas organizacionais com os fundamentos teóricos relacionados a matéria;
- Aplicar procedimentos e ferramentas da área de gestão da empresa.

Ao longo deste trabalho foi possível notar o quanto o diagnóstico empresarial pode auxiliar a instituição, a conhecer seus pontos fortes e

tratar seus pontos fracos, a fim de encontrar melhorias para se destacar em relação à concorrência. No mercado as mudanças são constantes e, para isso, é necessário buscar ferramentas e métodos para se manterem atualizados. Para esse fim, o estudo abordado justifica-se por prover contribuições para a inserção de novos conhecimentos e ferramentas de trabalho para serem aplicadas na empresa, e assim, colocar em prática o planejamento estratégico.

Fundamentação teórica

Diagnóstico empresarial

O diagnóstico empresarial corresponde em investigar as ações da organização, onde há possibilidades de alterações em seus métodos atuais. Com a análise das informações, os pontos fortes e fracos são identificados e os problemas podem ser tratados visando ações de melhorias. Para Lacombe e Heilborn (2003, p.168), “diagnóstico empresarial consiste no exame da situação da empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer”.

Bergamini (1980, p.25) afirma ainda que todas as portas de informações devem ser abertas para que seja feito um diagnóstico real e eficiente. Importante saber interpretá-las, procurando revelar o seu significado. O autor ainda salienta um aspecto importante: ao se fazer questionamento, é normal as pessoas ficarem apreensivas e não revelarem o que realmente pensam, portanto é necessário preparo especial para se fazer as perguntas.

Essa fase inicial do planejamento estratégico é primordial para identificar os pontos fortes e os pontos fracos da instituição.

Segundo Araújo (2005) deve-se considerar uma consultoria de um especialista para a análise administrativa da empresa. É uma etapa inicial que tem inúmeras vantagens. Para ele, todas as organizações possuem pontos fortes e fracos, por isso é importante essa assessoria para avaliar periodicamente a empresa, de modo a maximizar os pontos fortes e buscar melhorias aos pontos fracos, tornado a organização cada vez mais eficiente. Cavalcanti e Mello (1981) defendem que, através do diagnóstico, o empresário será capaz de conhecer a fundo sua empresa, assim, poderá dimensionar seus investimentos e as medidas a serem tomadas. E, a partir

dos diagnósticos, os processos são analisados e previamente entra em ação a tomada de decisão.

A análise SWOT

É muito utilizada na gestão de negócios nas empresas, auxiliando para a tomada de decisões. Bjorn (2008) afirma que a análise SWOT possui uma grande abordagem, possibilitando verificar todas as variáveis ambientais da instituição.

É importante ter acesso às informações da empresa e, para isso, é interessante utilizar a matriz SWOT (*Strength* = forças; *Weaknesses* = fraquezas; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças), a qual auxilia a ter uma visão completa, facilitando, quando bem interpretadas as informações, as tomadas de decisão.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), Philip Selznick apresentou uma forma de listar e cruzar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças criando assim a Matriz SWOT, oportunizando a empresa ter informações necessárias para a tomada de decisões como base de sua missão, visão e valores.

Segundo Porter (1986), uma empresa que se encontra num ramo competitivo, deve saber utilizar as informações estrategicamente, para melhorar cada vez mais o seu desempenho, resolvendo os problemas encontrados.

A Etec de Embu

Segue a análise realizada na Etec de Embu, onde 217 pessoas responderam entre funcionários, professores e alunos.

Quadro 1 - Diagnóstico empresarial da ETEC de Embu

Coleta de dados	Diagnóstico
Falha de comunicação entre a comunidade escolar (entre diretores, coordenadores, funcionários, professores e alunos)	A informação chega e muitas vezes é armazenada ao invés de compartilhada; A informação é esquecida; A informação é passada de uma forma e interpretada de outra.
	Desvantagens: Atrasos nas entregas em geral; Não realização das atividades.
Infraestrutura da instituição	Salas com goteiras, vazamentos, mofos, entre outros; Mau funcionamento de alguns equipamentos (ventiladores, computadores obsoletos, bebedouros precisando de reparos, entre outros).
	Desvantagens: Quantidade de salas reduzidas para aplicação das aulas; Pendência da realização de algumas atividades devido aos equipamentos obsoletos.
Falta de um fluxograma	Falta de padronização; Processos escassos.
	Desvantagens: Atinge o comprometimento com a comunidade escolar; Redução da produtividade; Falta de controle.
<i>Marketing</i>	Pouca contribuição; Material para divulgação com atraso.
	Desvantagens: Baixo número de inscritos; Possibilidade de diminuir aulas aos professores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a realização dessa pesquisa foi indicada a utilização de algumas ferramentas organizacionais para obtenção de resultados positivos, perante as dificuldades encontradas nas rotinas da instituição. Assim, foi possível contribuir com um plano de ação constituído de três partes:

Tabela 1 - Etapas do plano de ação

1- Apresentação de um organograma;
2- Distribuição das atividades;
3- Elaboração de um fluxo de rotina.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, segue a apresentação gráfica, demonstrando um organograma da Etec de Embu:

Figura 1 - Estrutura Organizacional da Etec de Embu



Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo quadro trata das descrições das tarefas determinadas a cada área ou colaborador, sendo mais condizente ao controle das execuções, sugerindo a atuação de cada indivíduo em sua determinada função.

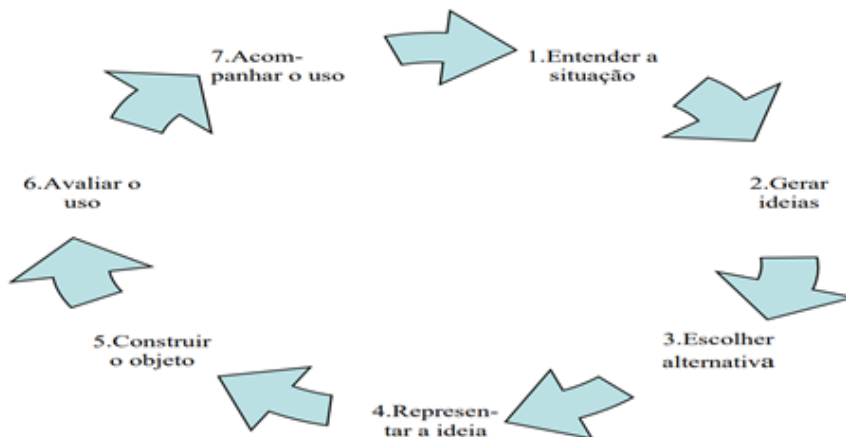
Quadro 2 - Descrição das atividades

	Atividades	Setor ou colaborador responsável
Comunicação	Enviar corretamente a informação; Informação clara e objetiva, sem muitas delongas.	Diretoria Coordenadores
Infraestrutura	Verificar a situação predial; Verificar a situação de mau funcionamento dos equipamentos.	Diretoria Professores Coordenadores
Falta de um fluxograma	Contribuir nas ações diárias da escola.	Diretoria Coordenadores
Marketing	Baixo índice de procurar dos cursos.	Diretoria Coordenadores Professores Secretaria

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, sugere-se também a implantação de um fluxograma com o intuito de melhorar o processo rotineiro da instituição, através da organização das atividades.

Figura 2 - Fluxograma do processo rotineiro



Fonte: Elaborado pela autora.

As mudanças propostas podem ser seguidas com a intenção de resultados melhores nas atividades rotineiras da instituição. Além disso, as propostas proporcionaram motivação aos envolvidos, agilidade na realização dos serviços, credibilidade à equipe e melhoria contínua.

Figura 3 - Análise Fofa da Etec de Embu



Fonte: Elaborado pela autora.

Metodologia

Essa parte é caracterizada pelos procedimentos e métodos usados ao estudo de modo que cumpram os objetivos definidos. Desta forma, apresenta-se como as informações foram coletadas para análise, o método de abordagem e os procedimentos realizados. Deste modo, foi utilizado leitura de artigos investigados na internet, tendo como referência diversos autores e assim, ter um embasamento apropriado para compreender sobre o tema e separar as fontes de estudo. O presente trabalho é definido como pesquisa teórico-empírica. Assim, abrange as teorias relacionadas ao tema associados à administração, às estratégias empresariais e aos métodos de elaboração da análise SWOT. Referente aos dados coletados, enquadra-se na pesquisa qualitativa, com o propósito de conhecer os fatores internos e externos que interferem pontualmente nas atividades da instituição. Este, possui metodologia descritiva, com a finalidade de apresentar o processo de estruturação da análise SWOT, relacionando-o com o fundamento teórico. Por tanto, em relação aos procedimentos técnicos escolhidos a pesquisa é designada como um estudo de caso, onde são identificados os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. Para concretização dos objetivos abordados neste trabalho, foi usado um questionário com docentes, funcionários e alunos da Etec de Embu, com intuito de associar as opiniões ao conteúdo pesquisado. As questões foram realizadas no mês de dezembro e resultou em indicação de ferramentas e métodos, como o uso de um fluxograma para os serviços de rotina, divisão das atividades, ciclo PDCA, entre outros.

Os dados obtidos foram analisados e interpretados com o propósito de trazer melhorias, constatando que teve relevância no âmbito educacional.

Resultados

A instituição objeto deste estudo é a Escola Técnica Estadual de Embu (Etec de Embu), que iniciou suas atividades no segundo semestre de 2012 e atua no mercado com foco em oferecer cursos técnicos gratuitos e de qualidade. Cursos oferecidos: administração, contabilidade, desenvolvimento de sistemas, eletroeletrônica, logística, redes de computadores e o ensino médio com habilitação técnica em administração ou automação industrial. A Etec sempre está em busca de conteúdo atualizado para que o aluno entre no mercado de trabalho

preparado. A Etec conta com uma estrutura adequada para atender aos professores, alunos e funcionários. A escola possui piso térreo e mais dois andares; 12 salas de aulas, 7 laboratórios de informática, 1 laboratório de redes de computadores e 1 laboratório de gestão; 1 sala de professores; 1 sala de coordenação; 1 estacionamento; 1 quadra poliesportiva; 1 vestiário feminino e 1 masculino; 1 cantina; 1 papelaria; 1 auditório; 1 biblioteca; 1 secretaria; 1 sala de apoio; 1 diretoria; a equipe é formada por 75 professores, aproximadamente 1000 alunos e 14 funcionários. A Etec de Embu possui metas estabelecidas e toda a comunidade escolar pode ter acesso. Porém, não há um documento oficial para registrar as etapas cumpridas das metas propostas. Assim, demonstrando a necessidade de um planejamento. Exemplo de meta a ser cumprida pela Etec de Embu: Redução da evasão escolar de 50% até 2022 para toda a escola, com relação aos índices de 2018. Essa meta tinha prazo de 4 anos.

Para organizar as etapas das metas a serem cumpridas, foi importante conhecer o planejamento estratégico (responsabilidade dos níveis mais altos da empresa), tático (utilização eficiente dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos) e operacional (preocupação com o alcance das metas específicas). Na figura abaixo, como poderia ser:

Figura 4 - Planejamento



Fonte: Elaborado pela autora.

A Etec de Embu utilizou a análise SWOT e foi possível notar que a ferramenta engloba diversos tamanhos de empresa e mercados distintos, dispondo uma boa base de decisão para as estratégias.

Considerações finais

O presente estudo permitiu analisar uma instituição de ensino, onde foi possível conhecer a estrutura organizacional, objetivos e metas que a escola almeja alcançar.

Foi notável a importância do diagnóstico empresarial, uma ferramenta ideal usada nas organizações e que contribuiu de forma significativa para o planejamento estratégico das empresas. No decorrer do estudo, foi possível notar que o diagnóstico empresarial pode contribuir bastante para o desenvolvimento do plano estratégico, obtendo informações importantes para o plano de ação. As ferramentas indicadas às áreas da diretoria, secretaria, sala de aula e *marketing*, se implementadas, podem trazer uma melhor organização.

E, através da pesquisa, investigou-se os 16 pontos fortes e fracos, usando o modelo da matriz SWOT. Assim, foi possível valorizar os pontos fortes e corrigir as falhas encontradas, para alcançar uma boa posição no mercado.

O diagnóstico feito na instituição, alertou a equipe para questões antes ignoradas. E foi notado a importância dos registros documentados, sendo assim, iniciou-se um processo de mudança. É interessante relatar que o desenvolvimento deste trabalho contribuiu de forma positiva em relação à busca de bons resultados, pois o uso das ferramentas alinhou as atividades existentes na rotina escolar. Sendo assim, foi um modo colaborativo e de possíveis soluções para os problemas encontrados na instituição. Deste modo, fará parte do calendário anual, objetivando o alcance dos resultados esperados.

Referências

Araújo, L.C.G. (2005). Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo SP: Atlas.

Bjorn, A. (1980). The Swot Analysis. Seminar paper – Berlin, 2008 – Amazon Kindle Edition. BERGAMINI, Cecília. W. Desenvolvimento de recursos humanos, uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo, SP: Atlas.

Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2009). Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações. São Paulo, SP: Elsevier.