

Estratégia Organizacional e Inovação

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O DESEMPENHO DE
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO**

36º ENANGRAD

Resumo

A gestão estratégica é essencial para o bom desempenho das instituições de ensino, pois organiza recursos, pessoas e processos para alcançar metas educacionais. Com as constantes mudanças e inovações, o gestor precisa ser estratégico, colaborativo e capaz de liderar decisões coletivas. Portanto, este artigo tem como objetivo analisar a influência da gestão estratégica para o desempenho de instituições públicas de ensino em um município do interior do Piauí. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando métodos exploratórios e descritivos em algumas instituições estaduais do referido município. A coleta de dados envolveu a pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo os dados estudados por meio da análise de conteúdo. Os resultados revelaram que o planejamento estratégico é a base dessa gestão, pois define missão, visão e valores, além de orientar ações e permitir ajustes conforme o contexto. A comunicação clara, por sua vez, fortalece o engajamento e a motivação da equipe. Além disso, a liderança participativa, possibilita identificar falhas e melhorar continuamente o ensino. Dessa forma, uma gestão estratégica bem estruturada é determinante para a qualidade da educação pública, garantindo inovação, eficiência e transformação social.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Desempenho Escolar; Instituições Públicas de Ensino.

Abstract

Strategic management is essential for the successful performance of educational institutions, as it organizes resources, people, and processes to achieve educational goals. With constant change and innovation, managers need to be strategic, collaborative, and capable of leading collective decisions. Therefore, this article aims to analyze the influence of strategic management on the performance of public educational institutions in a municipality in the interior of Piauí. To achieve this objective, qualitative research was conducted using exploratory and descriptive methods in some state institutions in the aforementioned municipality. Data collection involved field research through semi-structured interviews, and the data were analyzed through content analysis. The results revealed that strategic planning is the foundation of this management, as it defines mission, vision, and values, in addition to guiding actions and allowing for adjustments based on the context. Clear communication, in turn, strengthens staff engagement and motivation. Furthermore, participatory leadership makes it possible to identify gaps and continuously improve teaching. Thus, well-structured strategic management is crucial for the quality of public education, ensuring innovation, efficiency, and social transformation.

Keywords: Strategic Management; School Performance; Public Educational Institutions

1. Introdução

A gestão estratégica está relacionada à técnica de organização e gestão dos processos dentro de uma entidade ao longo do tempo, e, no contexto educacional contribui para que as organizações entendam seus pontos fortes, limitações, bem como os fatores externos que possam afetá-las. Ademais, esse conhecimento e compreensão ajuda as instituições a encontrarem as melhores soluções para o seu desempenho e melhoria na qualidade de ensino (Saifani, 2024).

Diante disso, convém colocar que os desafios enfrentados pelos gestores e a maneira como os respondem para conseguirem êxito, podem influenciar nos resultados de desempenho, qualidade e progresso do processo de ensino-aprendizagem das instituições, por outro lado, uma gestão deficiente pode implicar em resultados abaixo do esperado trazendo consequências significativas para as instituições.

Considerando o que foi apresentado, a pesquisa traz como objetivo geral analisar a influência da gestão estratégica para o desempenho de instituições públicas de ensino em um município do interior do Piauí. Como objetivos específicos procurou identificar as principais estratégias utilizadas pelas instituições para atingirem suas metas e objetivos, averiguar os métodos utilizados pelas instituições para conseguirem os melhores resultados de desempenho, apresentar os pontos fortes, os a desenvolver e os desafios enfrentados pelos gestores nas instituições.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa e documental, com métodos descritivos e exploratórios. O referido estudo se justifica pela necessidade de conhecimento sobre como é realizada uma gestão de forma estratégica em uma instituição, e, ao mesmo tempo, procurar entender como as instituições de ensino podem melhorar seu desempenho e se destacar em relação a outras por meio de uma gestão eficiente.

Os resultados possibilitam transformações para a sociedade (Santos, 2022), uma vez que estratégias eficazes em comunidades escolares possibilitam formar cidadãos capacitados que podem contribuir para o desenvolvimento econômico e social. O estudo é fundamental, pois proporciona contribuições relevantes ao oferecer conhecimento e informações para as instituições em geral em relação aos pontos que serão apresentados, bem como a reflexão sobre tais pontos a serem utilizados pelas próprias comunidades escolares pesquisadas para a melhoria contínua de suas ações.

Para uma melhor compreensão, este artigo está organizado da seguinte forma: resumo, introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A gestão organizacional é a condução das atividades realizadas por meio do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais de forma eficiente e eficaz para o alcance dos objetivos estabelecidos (Mações, 2018). Em vista disso, considerando as instituições de ensino, para que haja uma gestão

efetiva é necessário haver uma comunicação clara e eficiente entre os envolvidos na instituição para que assim os objetivos educacionais fiquem bem definidos e sejam alcançados (Azevedo, 2024).

A gestão de ensino refere-se ao processo administrativo que busca o bom funcionamento de uma instituição (Mendes, 2023). Pacheco (2023) afirma que o tipo de gestão aplicada em uma instituição reflete em seu funcionamento e a abordagem estratégica tem mudado o papel da figura do gestor no ambiente escolar. O autor ressalta sobre a atuação do diretor antigamente, o qual desempenhava um papel central onde sua presença era símbolo de autoridade e as decisões diárias da instituição ficavam totalmente a seu cargo, além de todas as atividades burocráticas.

Com o passar dos anos, a instituição de ensino foi reconstruída, refazendo o espaço escolar com a adição de propostas e metas a serem alcançadas, e, que tal reconstrução trouxe consigo o aumento de responsabilidade e o estabelecimento de atividades em equipe, além de traçar um novo perfil ao gestor, o qual passa a ter mais celeridade nas decisões, humanismo, conhecimento holístico e praticidade nas negociações (Souza, 2017). O autor afirma que cabe ao gestor definir ações práticas que promovam resultados a curto, médio e longo prazos com resultados significativos, que possam atender tanto às questões internas quanto externas à instituição de ensino.

Para tanto, o perfil do gestor que inclui características como estratégico, inovador, colaborativo, ágil, ético e orientado para o futuro, precisa equilibrar várias responsabilidades, habilidades, competências e desafios (Souza, 2017). De posse desses atributos, o dirigente entende que a condução do trabalho na gestão requer conhecimento, humildade, capacidade de liderança e afetividade com todas as pessoas envolvidas na instituição, sendo legítimo acreditar que o diretor precisa ter consigo um pouco de cada profissional com quem convive (Santos, 2022).

Conforme Montenegro (2022) faz parte das atividades desempenhadas pelos gestores o planejamento estratégico, a comunicação interna e a gestão do conhecimento, sendo, portanto, a estrutura organizada e distribuída em níveis hierárquicos.

O planejamento estratégico deve ser bem estruturado, uma vez que serve como guia para os gestores planejarem as ações organizacionais, pois é nele onde as informações sobre a missão, visão e valores da organização estão bem definidos (Silva, 2024). O planejamento estratégico é um instrumento que direciona o gestor a focar nos assuntos relevantes de uma organização para o desenvolvimento das atividades e por ser uma ferramenta flexível e adaptável, pode ser ajustado de forma eficaz possibilitando o acompanhamento das mudanças dos ambientes interno e externo, orientando o dirigente ao alcance dos objetivos organizacionais (Vieira, 2024).

Em relação à comunicação interna, esta é vista como um dos elementos mais importantes dentro de instituições públicas, pois a transparência dos processos depende justamente da clareza nas informações, e no âmbito educacional a comunicação eficiente entre gestores, professores e demais membros da comunidade escolar têm impacto direto na qualidade do ensino (Jovino, 2024), uma vez que pode contribuir para a motivação e engajamento dos envolvidos no ambiente escolar (Azevedo, 2024).

A gestão do conhecimento, por sua vez, baseia-se no processo de aprendizagem e construção do conhecimento adquirido pelo conjunto diversificado de áreas do conhecimento ao longo do tempo, objetivando o compartilhamento e a socialização dessa experiência (Valentim, 2020). Pode ser utilizada para identificar

os instrumentos e processos internos com o objetivo de organizar e possibilitar o processamento, transferência e aplicação do conhecimento nas organizações, podendo assim entender essa gestão, sendo o conhecimento estratégico visto como a matéria prima que após ser identificada e processada poderá ser utilizada em benefício da organização (Perez, 2021). Por esse motivo, é fundamental que na escola, o gestor tenha total conhecimento da instituição que atua, visto que assume a responsabilidade de fazer a integração dos diversos setores e atores da instituição para o desenvolvimento do trabalho (Wessel Lens, 2018).

Na escola, quando a gestão é comprometida com os interesses da instituição e da comunidade pode trazer bons resultados para o processo do ensino aprendizagem, pois envolve a participação coletiva e consciente nas decisões para planejar e executar ações em todos os setores da escola (Wessel Lens, 2018).

2.2 DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

O desempenho organizacional pode ser entendido como o resultado que uma organização consegue alcançar a partir da execução das atividades, sendo fundamental para atingir objetivos e metas (De Ávila Dias, 2018). No entanto, existem fatores que podem contribuir para o bom desempenho das escolas, como a infraestrutura, professores com formação superior e a quantidade reduzida de alunos por turma, os quais são atributos que podem influenciar positivamente para medidas de desempenho (De Araújo, 2021).

A quantidade de alunos que uma escola suporta pode ser um desafio para os diretores, uma vez que quanto maior a quantidade de estudantes mais recursos, sejam financeiros, materiais ou pessoal serão necessários para o bom funcionamento escolar, acrescido a esse fator, deve-se considerar também o modelo de gestão, a formação e capacitação da equipe (Silva, 2020).

Uma infraestrutura escolar adequada pode trazer resultados positivos para o bem estar, contribuindo para atrair os estudantes, bem como para diminuir a evasão e a retenção estudantil (Soares, 2020). Aliada a boa estrutura física, Bezerra (2006) acrescenta que a formação acadêmica dos professores também colaboram para um bom desempenho estudantil. Além disso, auxiliam nesse desempenho a implementação de programas e iniciativas para o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais focando no respeito, base para o bom relacionamento na instituição (Barbosa, 2025).

2.2.1 Avaliações Externas IDEB e SAEB

Para analisar o desenvolvimento das instituições de ensino, faz-se necessário a utilização de medidas de desempenho, as quais buscarão avaliar se há progresso ou não dessas entidades em determinado período. Nesse sentido, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), atua como indicador de desempenho nacional para o acompanhamento da qualidade educacional, portanto, é o resultado do avanço dos estudantes na educação básica no decorrer dos anos, sendo representado pelas avaliações do SAEB, Sistema de Avaliação da Educação Básica (Resende, 2024).

As avaliações do SAEB analisa as habilidades que os estudantes demonstram em relação ao domínio nas disciplinas de português e matemática:

O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um

diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante. O resultado da avaliação é um indicativo da qualidade do ensino brasileiro e oferece subsídios para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas educacionais com base em evidências. (Portal Gov, 2025).

O resultado desse acompanhamento contribui para promover melhorias na qualidade da educação, pois esse monitoramento contínuo permite identificar os desafios, avaliar o progresso em relação às metas e adotar medidas corretivas quando necessário (Resende, 2024).

2.2.2. Metodologias de Análise Estratégica Institucional

O diagnóstico estratégico permite o reconhecimento da realidade escolar, pois mostra o que a instituição tem que poderá ser usado a benefício próprio e o que precisa melhorar, além de poder identificar as chances de crescimento para planejar melhorias, buscando assim, adequar as atividades à sua realidade (Guimarães, 2022). Um diagnóstico busca garantir que os membros da organização conheçam e compartilhem os resultados obtidos através de dados concretos, a fim de compreender melhor sua realidade e permitir fazer as devidas alterações (Mendonça, 2020).

Assim, a aplicação da análise SWOT nas escolas faz-se relevante mediante a atual situação e a busca pelo alcance de metas apontando as forças, as quais estão sobre o controle direto da gestão e competem com a realidade de outras escolas, e as fraquezas que demonstram a vulnerabilidade que podem comprometer a competitividade instituição (Paiva, 2021).

No contexto escolar, a análise SWOT permite uma leitura ampliada dos fatores internos e externos que influenciam na qualidade da educação, possibilitando a identificação de fragilidades, o reconhecimento de potencialidades e a definição de caminhos para o fortalecimento da instituição (Cipriani, 2024). Com isso, a gestão escolar consegue enxergar melhor seus problemas, além daquilo que pode ser aproveitado, traçando estratégias para melhorar a escola e oferecer uma educação de maior qualidade.

3. Metodologia

Este estudo buscou analisar a importância da gestão estratégica e sua contribuição no âmbito de instituições públicas de ensino, identificando como os gestores conduzem suas atividades para alcançar metas e objetivos. A pesquisa proporcionou uma visão sobre as estratégias utilizadas e os desafios enfrentados pelos dirigentes nessas instituições.

Quanto aos objetivos, o estudo foi caracterizado como pesquisa descritiva e exploratória, conduzido por meio de abordagem qualitativa, na qual as informações foram coletadas através de um roteiro de entrevistas composto por dezesseis perguntas semiestruturadas.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa documental e a pesquisa de campo. A pesquisa documental foi utilizada para levantar informações sobre o desempenho nacional das escolas por meio do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, representado pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

A pesquisa de campo, por sua vez, foi realizada com os dirigentes após a definição das instituições durante o mês de junho de dois mil e vinte e cinco. Os participantes da pesquisa foram gestores de três instituições estaduais de ensino de um município do interior do Piauí.

A escolha do local ocorreu pela facilidade de acesso, atendendo aos objetivos da pesquisa. Em relação às instituições, estas foram escolhidas considerando a quantidade da amostra e o porte das instituições. O intuito seria aplicar a pesquisa com os participantes das quatro instituições do município, porém, devido à indisponibilidade foram entrevistados apenas três diretores.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, possibilitando a categorização dos depoimentos e a identificação de padrões recorrentes nas experiências relatadas pelas participantes. A partir dessa etapa, emergiram as principais categorias analíticas: Perfil das Instituições de Ensino, Principais Estratégias, Métodos e Resultados, Pontos Fortes e Desafios.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A partir das entrevistas realizadas com os diretores das três instituições participantes, foi realizado o mapeamento do perfil de cada escola considerando o tempo de atuação dos gestores, o nível de ensino, bem como a quantidade de estudantes e funcionários das escolas.

Pelas informações coletadas, constatou-se que as instituições ofertam os anos finais do ensino fundamental e o ensino médio nas modalidades parcial, integral e integrado, além da EJA- Educação de Jovens e Adultos. A instituição 01 tem quatrocentos e vinte estudantes e setenta e dois funcionários. Quanto ao tempo de gestão, a diretora dessa escola possui quatro anos de experiência no cargo. A instituição 02, por outro lado, conta com trezentos e trinta e quatro estudantes, sessenta e três funcionários e com uma diretora que atua há dez anos na gestão da escola. Já a instituição 03, possui cento e trinta e nove estudantes, quarenta funcionários e uma gestora com oito anos de atuação, como disposto no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Perfil das Instituições de Ensino do município

Instituição	Tempo de Gestão (anos)	Nível de Ensino	Nº de Alunos	Nº de Funcionários	Desempenho IDEB (2023)
Instituição 01 (IN1)	04	Ensino Fundamental, Ensino Médio, EJA	420	72	F = 6,1 / M = 5,0
Instituição 02 (IN2)	10	Ensino Fundamental II, Ensino Médio Integral e Integrado	334	63	F = 5,7 / M = 4,9
Instituição 03 (IN3)	08	Ensino Fundamental, Médio Parcial e Integral	139	40	F = 5,1

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

4.1 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS INSTITUIÇÕES PARA ATINGIREM SUAS METAS E OBJETIVOS

A partir das entrevistas realizadas com as três escolas participantes foi possível identificar que a utilização de planejamento, avaliações diagnósticas e a

participação de professores e demais profissionais são fundamentais para o progresso das instituições.

Contribuem também para o cumprimento de metas a participação da comunidade escolar, a formação continuada de professores e o uso de tecnologias na aprendizagem dos estudantes.

O planejamento pedagógico realizado pelas instituições utiliza metodologias ativas que incentivam a participação do estudante na construção do conhecimento com mais autonomia.

Seguindo o planejamento estratégico, as instituições realizam avaliações diagnósticas para identificar as dificuldades e desenvolver trabalhos que visam fortalecer a aprendizagem do estudante. Destaca-se ainda, que o planejamento é realizado semanalmente para a definição de metas e monitoramento os planos recebidos dos superiores, como destacam as gestoras:

planejamento pedagógico, com metodologias ativas... (IN1)

(...) planejamento estratégico baseado em avaliações diagnósticas onde são identificadas as habilidades frágeis para que o trabalho a ser desenvolvido possa atingir os pontos desejados (IN2)

(...) está sempre planejando, o planejamento acontece semanalmente...E acompanhando os planos que as pessoas enviam para a gente. (IN3)

Observa-se que a utilização do planejamento estratégico nas instituições, considerada na abordagem de Silva (2024), serve como guia para os gestores planejarem as ações organizacionais, pois é nele onde as informações sobre a missão, visão e valores da organização estão bem definidos. Assim, esse instrumento direciona o gestor a focar nos assuntos relevantes de uma organização para o desenvolvimento das atividades (Vieira, 2024). Além disso, contribui para as melhores práticas de gestão, pois é um meio que examina a situação atual de uma organização e que através do conhecimento adquirido é possível traçar estratégias para o futuro (Eberhardt, 2021).

A formação continuada de professores como estratégia para melhorar a qualidade do ensino, incentiva a troca de experiências e aumenta a qualidade do trabalho dos docentes.

Esse resultado está em conformidade com a posição de Silva, (2020) ao apontar a formação e capacitação da equipe como aspectos relevantes para o desempenho da escola, portanto, são estratégias que incluem o planejamento, organização, coordenação e controle de recursos educacionais (Oliveira, 2024):

(...) formação continuada de professores com incentivo às trocas de experiências de boas práticas entre os docentes. (IN1)

(...) as capacitações também, elas vêm também para nos ajudar, nos auxiliar sempre. (IN3)

As avaliações diagnósticas e contínuas são realizadas para determinar metas e priorizar objetivos a partir do diagnóstico da realidade escolar. A IN2 colocou que “a partir de avaliações contínuas que apontam as necessidades de aprendizagens e assim determina metas a serem cumpridas”. A importância desse monitoramento permite identificar os desafios, avaliar o progresso em relação às metas e adotar medidas corretivas quando necessário (Resende, 2024):

Em relação à participação de professores e demais profissionais na definição e execução das estratégias institucionais, ocorre pela troca de informações para tomadas de decisões e orientação do trabalho por meio de reuniões de

planejamento. Isso implica a posição de Souza (2024) sobre envolver todos os profissionais para que possam atuar juntos, buscando atender aos objetivos definidos. Esse resultado condiz também com a abordagem de Wessel Lens (2018) ao mencionar que quando a gestão é comprometida com os interesses da instituição e da comunidade pode trazer bons resultados para o processo do ensino aprendizagem, pois envolve a participação coletiva e consciente nas decisões para planejar e executar ações em todos os setores da escola:

professores tutores que orientam o trabalho focando nos descritores e habilidades a serem aprendidos (IN2)

Eles participam diretamente...estão mais à frente porque a gestão ela define, mas quem aplica realmente os professores na sala de aula... toda a escola está envolvida nessa gestão da aprendizagem (IN3)

Quanto à participação da comunidade escolar na construção e avaliação das estratégias da instituição, isso ocorre por meio de conselhos com a participação e a escuta ativa de pais e alunos. De acordo com Silva, (2020) o relacionamento com a família é essencial nesse processo para serem discutidas as dificuldades dos estudantes na escola e fortalecer o vínculo entre a família e a comunidade escolar. Essa participação também contribui para gerar um clima escolar positivo, pois um ambiente acolhedor e seguro é essencial para a motivação dos estudantes, como destacam os gestores:

Clima escolar positivo, promovendo um ambiente acolhedor, seguro e inclusivo (IN1).

temos alguns conselhos com a participação de pais e alunos e o grêmio escolar ... o sentimento de pertencimento por grande parte dos envolvidos. É entender que o progresso no processo é responsabilidade de todos e assim trabalhar com o mesmo propósito (IN2).

Eles participam nas reuniões que a gente faz, a gente faz bimestralmente...a gente repassa o que está acontecendo na escola e também pede opiniões desses pais que participam (IN3).

O uso de plataformas digitais pela Instituição 01 contribui para fortalecer o suporte ao ensino e à aprendizagem, modernizando os recursos educacionais e favorecendo a melhoria da qualidade do ensino. Conforme relatou o participante da IN1, houve uma “integração de ferramentas digitais no processo de ensino e aprendizagem”.

Segundo Araújo (2018), as mudanças relacionadas à inovação geram impactos nas organizações e exigem a busca por novas técnicas e métodos para se adaptar às dinâmicas do mercado, o que também é reforçado por Silva (2024).

4.2 MÉTODOS UTILIZADOS PELAS INSTITUIÇÕES PARA CONSEGUIREM OS MELHORES RESULTADOS DE DESEMPENHO

Seguindo o critério de análise estabelecido, as instituições foram questionadas sobre os métodos utilizados para conseguirem os melhores resultados de desempenho. Os resultados encontrados apontaram para a realização de avaliações específicas, o suporte socioemocional, bem como aulas planejadas, monitorias e reforço escolar.

Os métodos adotados pelas instituições 02 e 03 incluem a utilização de quizzes, minitestes e questionários preparatórios para o ENEM e SAEB, visando ampliar o conhecimento e preparar os estudantes para avaliações externas. Já a

Instituição 01 destaca a importância do apoio socioemocional, criando um ambiente acolhedor e respeitoso, onde estudantes e familiares se sentem valorizados. Esses métodos refletem as estratégias específicas de cada instituição para promover a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes.

Na abordagem de Barbosa, (2025) são iniciativas voltadas para o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais, destacando a importância do respeito, base para o bom relacionamento na instituição.

A Instituição 02 destacou a realização de aulas planejadas com técnicas voltadas à recomposição da aprendizagem, visando facilitar a compreensão dos conteúdos e atender às necessidades mais urgentes dos alunos. A escola oferece turmas de monitoria e reforço escolar, direcionadas especialmente aos estudantes com maiores dificuldades, buscando melhorar seu desempenho. Conforme relatou a participante IN2, essas ações envolveram “aulas planejadas com técnicas para recompor a aprendizagem, turmas de monitoria... reforço escolar...”.

Essas práticas, segundo Afonso (2025), relacionam-se às competências, habilidades e ao comportamento do gestor na compreensão dos indivíduos e da organização como um todo, sabendo agir com base nas informações e no conhecimento disponível. Para isso, conforme Santos, (2022), o gestor precisa reunir em si um pouco de cada profissional com quem convive. Quanto aos métodos para melhorar os processos, as instituições enfatizam a comunicação, que alinhada a abordagem de Azevedo, (2024) é necessário haver uma comunicação clara e eficiente entre os envolvidos na instituição, para que assim os objetivos educacionais fiquem bem definidos e sejam alcançados.

A comunicação interna, conforme as considerações de Soares (2022), tem como finalidade estimular a participação dos sujeitos por meio da interação e do compartilhamento de ideias, favorecendo a construção de ações coletivas alinhadas aos objetivos e finalidades da instituição educacional. Ainda segundo o autor, para que essa comunicação seja assertiva, é fundamental que os profissionais estejam motivados, satisfeitos e seguros para participar das decisões no ambiente escolar. Essa percepção foi reforçada pelo participante IN3, ao afirmar: “sempre é o diálogo, né?”.

Incluiu-se, ainda, entre as ações voltadas à melhoria dos processos, o monitoramento e a intervenção nas atividades, visando corrigir problemas e implementar ajustes sempre que necessário. No contexto do processo administrativo, e em consonância com as demais funções, Mações (2018) destaca que esse acompanhamento das ações está relacionado ao controle de recursos, que, quando bem conduzido, contribui para o alcance de resultados.

As escolas também contam com a oferta de mentorias para os professores, com o objetivo de promover boas práticas e aprimorar a qualidade das aulas. Essa preocupação foi evidenciada nas falas das participantes: “monitoramento das ações e intervenção quando necessário” (IN1) e “a rede estadual de educação oferta mentorias para os professores...” (IN2).

No que diz respeito aos resultados alcançados, a instituição 01 alcançou a melhor média no IDEB da 2ª GRE, com notas 6,1 no ensino fundamental e 5,0 no ensino médio. A Instituição 02, por sua vez, se posiciona entre as melhores do estado, com índices destacados nas avaliações externas, como SAEB e SAEPI, além de premiações em olimpíadas e concursos nacionais e internacionais.

Em contrapartida, a instituição 03 enfrenta dificuldades para alcançar resultados significativos devido à resiliência e desmotivação dos estudantes. A recente inclusão do ensino médio e a primeira participação no SAEB também foram

desafios. A meta de desempenho estabelecida foi considerada alta em comparação com a realidade da escola, que ainda está se estruturando nesse novo ciclo de ensino.

Para facilitar a compreensão e permitir uma análise comparativa, apresentamos a seguir o Quadro 2 mostra os métodos utilizados pelas instituições e os resultados alcançados.

Quadro 2: Quadro Comparativo – Métodos e Resultados das Instituições

Instituição	Métodos e Estratégias	Resultados e Indicadores
Instituição 01	Apoio socioemocional, ações para lidar com emoções, desenvolver empatia, autocontrole e habilidades de convivência; ambiente acolhedor e respeito à diversidade; monitoramento das ações; mentorias para professores	Melhor média no IDEB da 2ª GRE: 6,1 no ensino fundamental e 5,0 no ensino médio; metas educacionais alcançadas (IN1)
Instituição 02	Aulas planejadas com técnicas de recomposição da aprendizagem; monitorias; reforço escolar; monitoramento das ações; mentorias para professores	Entre as melhores do estado; bons índices SAEB e SAEPI; crescimento de aprovações no ENEM; premiações em olimpíadas e concursos nacionais e internacionais (IN2)
Instituição 03	Aplicação de quizzes, minitestes e questionários preparatórios para ENEM e SAEB; comunicação interna e participação dos profissionais; monitoramento das ações	Desafios com resiliência e desmotivação dos estudantes; primeira participação no SAEB do ensino médio; dificuldade em atingir metas de desempenho (IN3)
Todas	Comunicação interna clara e eficiente, participação dos profissionais, diálogo e interação	
Todas	Monitoramento das ações, intervenção quando necessário e oferta de mentorias para professores	

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 PONTOS FORTES, A DESENVOLVER E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES

Para compreender de forma mais ampla o funcionamento e os resultados das instituições pesquisadas, é fundamental apresentar seus pontos fortes, evidenciando os aspectos que ainda precisam ser desenvolvidos e identificando os desafios que precisam ser superados para a melhoria do desempenho das escolas.

Desse modo, as instituições de ensino destacam diferentes pontos fortes. A Instituição 01 ressalta o compromisso dos professores e o engajamento dos estudantes, evidenciado pela participação e envolvimento nas atividades escolares. A Instituição 02 enfatiza o sentimento de pertencimento entre todos os envolvidos, com uma ligação afetiva e senso de responsabilidade em relação ao ambiente escolar. Já a Instituição 03 destaca a pontualidade e atividade da equipe, demonstrando compromisso e responsabilidade no cumprimento das tarefas. Esses pontos fortes refletem as características positivas de cada instituição e contribuem para o sucesso educacional.

Diante dos fatores positivos apresentados pelas escolas e de acordo com Wessel Lens (2018), quando a gestão é comprometida com os interesses da

instituição promove o engajamento consciente nas decisões para planejar e executar ações em todos os setores em busca de bons resultados.

Em relação aos pontos a desenvolver, a instituição 01 busca avançar com inovação nas metodologias para tornar o aprendizado mais dinâmico. A gestão de pessoas também foi apontada como um aspecto a ser aprimorado, visando garantir o envolvimento e engajamento de toda a equipe. A diretora da Instituição 02 destacou a importância de envolver 100% da equipe e garantir o esforço de todos. Esses pontos refletem as necessidades de melhoria contínua nas instituições. A inovação e a gestão eficaz são essenciais para o sucesso educacional.

No que diz respeito aos desafios enfrentados, a Instituição 03 destacou a escassez de recursos financeiros para manter e ampliar as ações escolares, como relatou o participante IN3, “não recebo recurso ... nitidamente... é identificado com relação tanto quando você visita a própria estrutura da escola, que você visita aqui e visita outra escola que está ativa, é diferente”. Conforme aponta De Araújo (2021), a infraestrutura é um fator que pode influenciar positivamente o desempenho institucional.

Embora a instituição tenha uma equipe ativa como potencial, apresenta como um desafio a falta de compromisso por parte dos professores. Sobre esse aspecto, de acordo com Wessel Lens (2018), a atuação do gestor assume a responsabilidade de fazer a integração dos diversos setores e atores da instituição para o desenvolvimento do trabalho.

Outra dificuldade é apontada pela instituição 03 que luta para manter a frequência dos estudantes, o que pode levar a falhas no aprendizado e desconexão com a turma. A pandemia também deixou marcas, com desigualdade de aprendizagem entre os discentes, e a Instituição 01 ainda trabalha para recompor a aprendizagem dos estudantes. Além disso, a Instituição 02 busca incentivar a participação plena das famílias no acompanhamento escolar. Esses desafios refletem as complexidades enfrentadas pelas instituições para garantir a educação de qualidade e o bem-estar dos estudantes.

O quadro a seguir sintetiza os pontos fortes, aspectos a desenvolver e desafios enfrentados pelas três instituições, facilitando a visualização comparativa das informações:

Quadro 3: Pontos Fortes, a Desenvolver e Desafios Enfrentados pelos Gestores

Categoria	Pontos Fortes	A Desenvolver	Desafios
Instituição 01	Compromisso dos professores; engajamento dos estudantes	Inovação nas metodologias de ensino	Consequências da pandemia na aprendizagem
Instituição 02	Sentimento de pertencimento; responsabilidade compartilhada	Gestão de pessoas e engajamento da equipe; participação efetiva das famílias	Incentivar participação plena das famílias
Instituição 03	Equipe pontual, ativa e comprometida	—	Escassez de recursos financeiros; limitações de infraestrutura; frequência e motivação dos estudantes; engajamento de professores e consolidação de práticas pedagógicas

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da gestão estratégica no desempenho de instituições públicas de ensino. A investigação realizada em três escolas da rede estadual permitiu compreender que a gestão estratégica exerce papel central na condução das atividades educacionais, sendo determinante para a obtenção de resultados positivos na aprendizagem dos estudantes e na evolução dos indicadores educacionais.

Sobre as principais estratégias, verificou-se a utilização do planejamento e metodologias ativas, a realização de avaliações diagnósticas contínuas para detectar fragilidades e orientar ações corretivas, a formação continuada dos professores e o uso de tecnologias para modernizar os processos de ensino e aprendizagem. Além disso, foi observado a valorização da participação coletiva de professores, estudantes e da comunidade escolar nas tomadas de decisão.

No que se refere aos métodos, identificou-se a adoção de práticas pedagógicas direcionadas, como aplicação de minitestes, quizzes, aulas de reforço, monitorias e mentorias para docentes. Destacaram-se também ações voltadas para o apoio socioemocional dos estudantes. A comunicação clara entre a gestão e a equipe docente, aliada ao monitoramento constante das ações, mostrou-se um fator-chave para corrigir falhas e garantir que as estratégias produzissem os resultados esperados.

Quanto aos pontos fortes, os dados revelaram o comprometimento dos professores, o engajamento dos estudantes e o trabalho em equipe. No entanto, ainda existem áreas a serem aprimoradas, especialmente na gestão de pessoas. Entre os principais desafios observados, destacam-se a escassez de recursos financeiros (escola 03), a dificuldade em garantir a frequência dos estudantes e engajar parte dos professores, a participação limitada das famílias no acompanhamento escolar (escola 02) e os impactos da pandemia na aprendizagem dos alunos (escola 01).

Dessa forma, a pesquisa confirma que a gestão estratégica é essencial para o desempenho institucional, pois permite organizar recursos, direcionar esforços, mobilizar a comunidade escolar e promover um ambiente favorável à aprendizagem. Quando bem planejada e executada, a gestão contribui para o alcance de metas, a melhoria dos indicadores e o fortalecimento da qualidade da educação pública.

Durante o estudo, também foi observada a carência de pesquisas que investiguem em maior profundidade como os fatores de desempenho impactam diretamente nos resultados escolares. Sugere-se que futuras pesquisas ampliem o número de instituições analisadas, incluindo diferentes regiões e níveis de ensino. Além disso, seria relevante a aplicação de métodos quantitativos com todos os membros das instituições, permitindo mensurar de forma mais precisa a relação entre gestão estratégica, envolvimento dos sujeitos e resultados educacionais.

Referências Bibliográficas

AFONSO, Paulo André de Araújo. Gestão estratégica de pessoas como ferramenta para alcançar os objetivos estratégicos da PMPR. Brazilian Journal of Development, v. 11, n. 1, p. e77020-e77020, 2025. Acesso em: jan 2025 Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv11n1-077>

ARAÚJO, Alice Inês Guimarães; DANTAS, Railma de Andrade Fernandes. A importância da gestão estratégica de pessoas no âmbito da administração pública. Trabalho de Conclusão de Curso.2018.

AZEVEDO,Celine Maria de Sousa;PONTES,Rosemary Corrêa; DIAS,Adriano Valter Dornelles; GUIMARÃES, Glauber Luan Lopes; RIBEIRO,Éllen Lisbôa Moreira; OLIVEIRA,Miriam Paulo da Silva.A importância da comunicação efetivada gestão educacional.Revista Aracê, São José dos Pinhais, v.6, n.3, p.4973-4986,2024. disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev6n3-043>

BARBOSA, F. M.; BERNINI, S.; ALVES, L. T. S.; BUCHAK, S.; RIBEIRO, P. A.; IMAI,C. Y.; SANTOS, J. Q. C. dos. Intervenção psicossocial no contexto escolar: Um estudo de caso. Revista Contemporânea, [S. l.], v. 5, n. 5, p. e8042, 2025. DOI: 10.56083/RCV5N5-014. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/8042>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BARBOSA, M.M. Desafios contemporâneos na gestão escolar. Polo Montanha,ES. 2023.

BEZERRA, Marcio Garcia; KASSOUF, Ana Lucia. Análise dos fatores que afetam o desempenho escolar nas escolas das áreas urbanas e rurais do Brasil. 2006.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em ago 2025.

CIPRIANI, Roberto Carlos et al. Análise Swot na educação. Missioneira, v. 26, n. 1, p. 201-207, 2024. Acesso em jul 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.46550/xnmsgw57>

DE ARAÚJO, Juliana Maria et al. Fatores escolares como determinantes do desempenho dos alunos da educação básica. Linhas Críticas, v. 27, 2021. Acesso em 07/05/25, 16:00 pm Disponível em: <https://doi.org/10.26512/lc27202137190>

DE ÁVILA DIAS, Deise Taiana; DE TONI, Deonir. Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. Revista Gestão Organizacional, v. 11, n. 3, 2018.

EBERHARDT, Fani; FERNANDES , Sonia. O Planejamento Estratégico como ferramenta de Alinhamento Institucional: Apontamentos do Processo de Implantação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. REPAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, São Paulo, Brasil, v. 7, n. 2, p. 36–53, 2021. DOI: 10.51923/repae.v7i2.254. Disponível em: <https://repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/254>. Acesso em: 7 fev. 2025.

GUIMARÃES, Ueudison Alves. DE BRITO, Junea Graciele Rodrigues Dantas. MONIZ, Sibebe Selvina de Oliveira Rodrigues. LENGLER, Loreni Picinini. A ferramenta Swot na gestão escolar. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar -

ISSN 2675- 6218, [S. l.], v. 3, n. 11, p. e3112271, 2022. DOI: 10.47820/recima21.v3i11.2271. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/2271>. Acesso em: 29 jul. 2025.

JOVINO, José Valdenir. Comunicação interna nas escolas públicas da rede municipal de ensino de Vilhena-RO: desafios e estratégias na era digital. 2024. Disponível em: <https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/5517>. Acesso em: 27 mai 2025.

SOARES, Denilson Junio Marques; SOARES, Talita Emidio Andrade; DOS SANTOS, Wagner. Infraestrutura e desempenho escolar na Prova Brasil: aspectos e conexões. Olhar de Professor, [S. l.], v. 23, p. 1–18, 2020. DOI:10.5212/OlharProfr.v.23.2020.15023.209209227242.0626. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/15023>. Acesso em: 5 ago. 2025.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. Manual de gestão moderna. Teoria e Prática. ISBN 9896941076, 9789896941079. Editora Leya, 2018.

MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina; NEIVA, Elaine Rabelo. Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática. Vetor Editora, 2020.

OLIVEIRA, Vanessa Geisa; SANTANA, Aline Lins; XAVIER, Letícia Lima; COSTA, Josali Chaves da. EM BUSCA DA ESCOLA DE SUCESSO: o impacto dos gestores no desempenho escolar. 2024

PAIVA, M. V.; GUERRA, M. das G. G. V. Análise Swot como ferramenta estratégica no processo avaliativo do curso de Administração Pública do IFPB. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, [S. l.], v. 10, n. 19, p. e65770, p. 1–13, 2021. DOI: 10.5902/2318133865770. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/65770>. Acesso em: 29 jul. 2025

PERES, Paula; BATISTA, Vilson. A Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Brasileiras-Diagnóstico em uma Instituição Federal de Ensino. RTIC—Revista de Tecnologias, Informação e Comunicação, v. 2, n. 1, p. 059-078, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.29073/rtic.v2i1.359>. Acesso em: 25 jun 2025.

RESENDE, J. M. M.; CHAMPANGNATTE, D. M. de O. Explorando o IDEB: monitoramento dos indicadores de desempenho e sua relação com o fluxo escolar. OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA, [S. l.], v. 22, n. 6, p.e5479, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n6-227. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/5479>. Acesso em: 27 jul. 2025.

SAIFANI, Asi; ANDRIYANI, A.; LUSIDA, N. Gestão estratégica na melhoria da qualidade do ensino. Diário Suprimido , v. 10, n. 1, pág. 122–135, 2024. Acesso em jan. Disponível em: <https://typeset.io/papers/strategic-management-in-improving-education-quality-2kssm22ixswb>

SANTOS, M. V. R. dos; SOUZA, A. S. de M. .; ALEIXO, R. E. G. . Gestor educacional: caminhos de experiências para a qualidade de ensino. . Ensino em Perspectivas, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 1–8, 2022. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/8977>. Acesso em: 22 jan 2025.

SILVA, Felipe Miranda da. A importância da gestão estratégica de recursos humanos: Era da mudança organizacional. 2024

SILVA, IV da; SILVA, MT da; LIMA, ND da S. . Fatores preditivos do desempenho escolar nas avaliações do SAEB: influência da gestão escolar. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento , [S. l.] , v. 10, pág. e9509109423, 2020.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA. Portal Gov.br. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br> › avaliacao-e-exames-educacionais. Acesso em: 21 mai 2025.

SOARES, Tatiani Prestes et al. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. 2022. DOI: <https://doi.org/10.15536/reducarmais.6.2022.2777>. Acesso em 13 jun 2025.

SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O Perfil do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. Revista Espaço do Currículo, v. 10, n. 1, p. 106-122, 2017.

SPINK, Peter Kevin. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. Psicologia & Sociedade, v. 15, p. 18-42, 2003.

SOUZA, Irani Rocha de; GIOVANELLA, Daize; DÍAZ, Andrea Oliveira Hopf. Gestão na educação com aplicação do planejamento estratégico. Anais CIET:Horizonte, São Carlos-SP, v. 6, n. 1, 2024. Disponível em:<https://ciet.ufscar.br/submissao/index.php/ciet/article/view/101>. Acesso em: 18 fev. 2025.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Conceitos sobre gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. Informação & Sociedade: Estudos, v. 30, n. 4, p. 1-34, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186>. Acesso em : 27 jun 2025.

VIEIRA, Josimar de Aparecido; FALABRETTE, Lusimar. Contribuições do planejamento estratégico para a organização do plano de desenvolvimento institucional de uma instituição de ensino superior. INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 25, n. 4, e2544064, out./dez 2024. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v25i4.4064>

WESSELLENNS, Janacilda Leite. Práticas de gestão do conhecimento em escolas públicas municipais. 2018. Acesso em 10 jul 2025. Disponível em: <http://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/1102>