

## GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA NOS CENTROS EDUCACIONAIS

STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR INNOVATION AND CONTINUOUS IMPROVEMENT IN EDUCATIONAL CENTERS

GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Gabriel Alberto de Souza Pio<sup>1</sup>

Claudiana Rafael Fernandes<sup>2</sup>

Fabia da Silva Palma<sup>3</sup>

Liliane da Silva dos Santos<sup>4</sup>

Edna Donato Macêdo<sup>5</sup>

Elisângela Vidal Galindo<sup>6</sup>

Silvana Maria Santos<sup>7</sup>

**RESUMO:** Este artigo discute como a gestão estratégica pode atuar como ferramenta de inovação e melhoria contínua em centros educacionais, especialmente quando o planejamento deixa de ser apenas um documento e passa a orientar a rotina da escola. A pesquisa é de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e análise narrativa de produções acadêmicas e documentos técnicos sobre planejamento estratégico, monitoramento, gestão por resultados e ferramentas de melhoria (como o ciclo PDCA). Os achados indicam que a gestão estratégica contribui para maior clareza de prioridades, organização de processos, fortalecimento do acompanhamento pedagógico e tomada de decisão baseada em evidências, favorecendo mudanças mais sustentáveis. Também se observa que a implementação enfrenta limites concretos, como falta de tempo institucional, fragilidades de monitoramento e descontinuidade de ações, o que reforça a necessidade de cultura colaborativa, registro e rotinas de avaliação que não sejam punitivas. Conclui-se que inovar na escola, nesse contexto, significa criar condições para aprender com a prática, ajustar caminhos e manter consistência, garantindo que as melhorias se consolidem ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Inovação educacional. Melhoria contínua. Gestão escolar. Planejamento.

<sup>1</sup>Graduando Mestre em educação (organização de centros educacionais), Uneatlantico. Cantabria, Espanha.

<sup>2</sup>Mestre em educação, Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO). Cantabria, Espanha.

<sup>3</sup>Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Cantabria, Espanha.

<sup>4</sup>Especialista em Educação Infantil, Universidade do Sul de Santa Catarina- UNISUL, Florianópolis - SC.

<sup>5</sup>Especialista, Uninter (educação), Legale (Direito).

<sup>6</sup>Mestrando em educação, uneatlantico, Cantabria, Espanha.

<sup>7</sup>Mestrando em Educação, Uneatlantico, Cantabria, Espanha.

**ABSTRACT:** This article examines how strategic management can serve as a tool for innovation and continuous improvement in educational centers, especially when planning becomes part of everyday school routines rather than a formal document. The study is a bibliographic review with a qualitative approach and a narrative analysis of academic works and technical documents on strategic planning, monitoring, results-based management, and continuous improvement tools (such as the PDCA cycle). The findings suggest that strategic management supports clearer priorities, better process organization, stronger pedagogical follow-up, and evidence-informed decision-making, enabling more sustainable changes. The analysis also highlights practical constraints, including limited institutional time, weaknesses in monitoring, and discontinuity of initiatives, which reinforces the importance of a collaborative culture, systematic records, and non-punitive evaluation routines. The study concludes that, in this context, innovation in schools means building the capacity to learn from practice, adjust actions, and maintain consistency over time.

**Keywords:** Strategic management. Educational innovation. Continuous improvement. School management. Planning.

**RESUMEN:** Este artículo analiza cómo la gestión estratégica puede funcionar como una herramienta de innovación y mejora continua en centros educativos, especialmente cuando la planificación deja de ser un documento formal y se convierte en parte de la rutina escolar. El estudio se basa en una investigación bibliográfica, con enfoque cualitativo y análisis narrativo de producciones académicas y documentos técnicos sobre planificación estratégica, seguimiento, gestión por resultados y herramientas de mejora (como el ciclo PDCA). Los hallazgos indican que la gestión estratégica contribuye a clarificar prioridades, organizar procesos, fortalecer el acompañamiento pedagógico y apoyar decisiones basadas en evidencias, favoreciendo cambios más sostenibles. También se identifican límites concretos para la implementación, como falta de tiempo institucional, debilidades en el monitoreo y discontinuidad de acciones, lo que refuerza la necesidad de cultura colaborativa, registro sistemático y rutinas de evaluación no punitivas. Se concluye que innovar en la escuela, en este marco, implica aprender de la práctica, ajustar acciones y mantener consistencia a lo largo del tiempo.

2

**Palabras clave:** Gestión estratégica. Innovación educativa. Mejora continua. Gestión escolar. Planificación.

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre gestão estratégica em centros educacionais ganha força quando a escola é entendida como um espaço vivo, cheio de demandas simultâneas, onde decisões pedagógicas e administrativas acontecem o tempo todo às vezes no improvisado, às vezes por urgência, e muitas vezes sem tempo para olhar o todo. Nesse cenário, a gestão estratégica aparece como um jeito mais organizado de conduzir a instituição: ela ajuda a transformar intenções em prioridades, e prioridades em ações com começo, meio e acompanhamento. Em outras palavras, não se trata de “engessar” a escola, mas de dar direção, evitando que bons projetos se percam por falta de continuidade e de alinhamento entre equipe, metas e rotina.

Na prática, um dos maiores desafios do cotidiano escolar é a distância entre o que está escrito nos documentos (PPP, plano anual, metas de aprendizagem, calendário de projetos) e o que de fato acontece na sala de aula e nos processos internos. Há escolas que planejam muito, mas executam pouco; e há escolas que fazem muito, mas sem integrar ações em um propósito comum. Essa desconexão costuma gerar desgaste, retrabalho e aquela sensação de que “a escola está sempre correndo, mas não sai do lugar”. Por isso, quando o planejamento estratégico é assumido como ferramenta de gestão, ele tende a qualificar o processo decisório e a reduzir decisões baseadas apenas em percepções individuais, favorecendo um trabalho mais sistematizado e orientado a objetivos (GODOY; MACHADO, 2011).

Outro ponto importante é compreender que gestão estratégica, em educação, não deveria ser um “pacote empresarial” simplesmente transplantado para a escola. A lógica é adaptar: manter o foco em resultados (principalmente os de aprendizagem), mas respeitando a natureza humana e formativa do trabalho escolar. Essa adaptação fica muito clara quando se observa que documentos podem cumprir exigências legais e, ainda assim, não mudarem a vida concreta da escola. Em reflexão sobre esse tema, há quem destaque que o PPP, por vezes, termina sendo mais cumprimento normativo do que referência cotidiana; e que o planejamento estratégico escolar pode ter mais força prática quando envolve execução, controle e avaliação, como um “autocontrato” de gestão, com compromisso coletivo (JESUS, 2015).

3

É justamente aí que a ideia de melhoria contínua conversa muito bem com o ambiente educacional. Em vez de esperar grandes reformas ou “mudanças milagrosas”, a melhoria contínua propõe pequenos avanços sustentados: revisar rotinas, identificar gargalos, acompanhar indicadores e corrigir rotas sem medo de reconhecer que algo não funcionou. Nessa perspectiva, a escola não precisa acertar tudo de primeira; ela precisa criar uma cultura em que seja normal planejar, testar, avaliar e ajustar. Quando essa cultura se consolida, a inovação deixa de ser um evento raro e vira prática cotidiana: uma equipe que aprende com dados e experiências tende a inovar com mais segurança e menos dependência de improviso.

Nesse movimento, métodos como o PDCA ajudam porque oferecem uma estrutura simples e prática para organizar a melhoria: planejar, executar, checar e agir/ajustar. No contexto da educação pública brasileira, há modelos que se inspiram diretamente nessa lógica e a adaptam para a escola, organizando etapas de planejamento, execução, monitoramento e correção de rotas com foco em metas de aprendizagem. Um exemplo é o Circuito de Gestão,

que apresenta o PDCA como base para sistematizar processos e apoiar a construção de um plano de ação efetivo e realista (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Vale dizer que inovação, aqui, não é sinônimo de tecnologia. A tecnologia pode ser parte, claro, mas inovação também aparece quando a escola melhora a comunicação interna, cria rotinas de acompanhamento mais humanas, fortalece participação docente, organiza devolutivas pedagógicas, reestrutura reuniões para que elas resolvam problemas reais e não só repassem avisos. Muitas vezes, a inovação mais potente é aquela que reorganiza a casa: clareza de metas, papel de cada pessoa, prioridades por ciclo e registro do que foi decidido porque isso diminui conflitos, aumenta transparência e faz a equipe sentir que está trabalhando com sentido.

Ao mesmo tempo, não dá para romantizar: gestão estratégica dá trabalho e exige liderança. Quando falta clareza de objetivos, a tendência é cada setor caminhar “para um lado”, e a escola vai ficando vulnerável às urgências do dia a dia, com decisões tomadas por impulso. Em estudo voltado à educação básica, por exemplo, destaca-se que a ausência de um planejamento estratégico consolidado pode deixar a comunidade escolar “à deriva”, sem norte, favorecendo desmotivação e ações desconectadas enquanto a participação e o alinhamento em torno de metas tornam a gestão mais consistente (ALMEIDA, 2021).

4

Diante disso, este artigo tem como objetivo discutir como a gestão estratégica pode funcionar como ferramenta de inovação e de melhoria contínua em centros educacionais, entendendo a escola como organização que aprende com seus próprios processos. A proposta é olhar para a literatura e organizar caminhos possíveis para o cotidiano escolar: planejamento que sai do papel, ferramentas simples de acompanhamento, cultura de registro e avaliação, e decisões mais sustentadas. A intenção não é oferecer “receitas”, e sim apoiar uma visão mais madura de gestão: aquela que combina foco pedagógico, organização do trabalho e capacidade de ajuste, para que a melhoria aconteça de forma contínua e com sentido para quem vive a escola todos os dias.

## MÉTODOS

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e foco em compreender, a partir da literatura, como a gestão estratégica pode apoiar inovação e melhoria contínua em centros educacionais. A pesquisa bibliográfica foi escolhida porque permite reunir, organizar e interpretar o que já foi publicado sobre um tema, oferecendo

uma base teórica sólida para discutir conceitos, modelos e práticas que sustentam a análise, especialmente quando o objetivo é mapear contribuições e limites de diferentes autores e documentos sobre um mesmo fenômeno (GIL, 2008).

A condução do estudo seguiu etapas clássicas de revisão: definição do tema e do recorte, levantamento de materiais, leitura exploratória, leitura analítica e síntese interpretativa. Na leitura exploratória, os textos foram utilizados para identificar quais abordagens de planejamento estratégico, gestão escolar e melhoria contínua apareciam com mais frequência e como eram aplicadas ao contexto educacional. Em seguida, a leitura analítica buscou extrair ideias centrais, conceitos-chave e relações entre gestão, inovação e ciclos de acompanhamento, de modo a formar um “fio lógico” entre os estudos selecionados (GIL, 2008).

O levantamento bibliográfico foi realizado em fontes de acesso público, priorizando artigos científicos, livros e capítulos, dissertações e documentos técnicos relacionados a gestão educacional, planejamento estratégico, avaliação institucional e melhoria contínua. A seleção considerou materiais em língua portuguesa e com aderência direta ao contexto escolar, evitando textos genéricos que não dialogassem com a realidade de centros educacionais. Essa escolha se apoia na compreensão de que a pesquisa bibliográfica exige não só “juntar textos”, mas selecionar obras que realmente sustentem a construção do argumento e contribuam para a consistência teórica do estudo (SOUSA, 2021).

Como critérios de inclusão, foram priorizadas publicações que: (a) definissem ou discutissem planejamento/gestão estratégica no campo educacional; (b) apresentassem modelos, princípios ou ferramentas de melhoria contínua (como ciclos de gestão, monitoramento e avaliação); e (c) abordassem implementação de estratégias no cotidiano institucional, com atenção a desafios práticos como continuidade, cultura organizacional e tomada de decisão. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados materiais sem identificação de autoria e ano, textos opinativos sem base metodológica e conteúdos repetidos ou muito distantes do foco educacional, buscando preservar a qualidade do corpus analisado (BATISTA, 2021).

Após a seleção, os documentos foram organizados em um quadro de leitura (fichamento) com informações essenciais: referência, objetivo do texto, ideias centrais, contribuições para a discussão e possíveis limites. Esse procedimento ajudou a evitar interpretações soltas e a manter consistência entre o que cada autor realmente defende e o modo como isso é utilizado na argumentação. Além disso, a sistematização permitiu comparar convergências e divergências

entre os materiais, favorecendo uma síntese mais clara e útil para a discussão sobre gestão estratégica e melhoria contínua (SOUSA, 2021).

A análise dos dados bibliográficos ocorreu por análise narrativa e temática, isto é, os conteúdos foram agrupados por núcleos de sentido que se repetiam e dialogavam entre si (por exemplo: planejamento e execução, monitoramento por indicadores, cultura de aprendizagem institucional, ferramentas de melhoria e desafios de implementação). A partir desses núcleos, foi construída uma interpretação articulada entre teoria e prática, buscando manter fidelidade ao que a literatura apresenta e, ao mesmo tempo, produzir uma leitura aplicável ao contexto de centros educacionais. Por se tratar de pesquisa bibliográfica, o estudo não envolveu participantes nem coleta em campo, concentrando-se na consistência do levantamento, na qualidade das fontes e na coerência da síntese construída (GIL, 2008).

## RESULTADOS

A literatura aponta que a gestão estratégica, quando aplicada aos centros educacionais, funciona como um “eixo de organização” do cotidiano, porque ajuda a escola a sair do modo reativo (apagando incêndios) e a entrar num modo mais intencional, em que decisões pedagógicas e administrativas são conectadas a objetivos claros. Em termos práticos, isso aparece como definição de prioridades, clareza de metas e redução de ações soltas que até parecem boas, mas não se sustentam porque não têm sequência e não são acompanhadas. Nesse sentido, o planejamento estratégico é tratado como ferramenta importante para fortalecer o processo decisório e dar mais coerência ao direcionamento institucional. (GODOY; MACHADO, 2011).

Um achado recorrente é que “planejar” não resolve por si só: o diferencial está em planejar com método e, principalmente, em conectar o plano às rotinas da escola. Quando o planejamento fica preso ao papel, ele vira um documento de gaveta; quando se torna pauta real de gestão, ele passa a orientar reuniões, acompanhamento pedagógico e decisões sobre recursos e tempo. Essa ideia aparece na discussão de Godoy e Machado ao tratar do planejamento como instrumento que fortalece a capacidade do gestor de conduzir a instituição com base em direção e análise, e não apenas por improviso. (GODOY; MACHADO, 2011).

Ao analisar materiais voltados à gestão para resultados de aprendizagem, nota-se uma ênfase forte na ideia de “farol”: o foco nos resultados de aprendizagem não é apresentado como cobrança vazia, mas como referência para organizar o trabalho escolar e garantir o direito do

estudante. O Circuito de Gestão propõe justamente essa lógica: estruturar a gestão para apoiar o gestor com conhecimentos teóricos e técnicos e, a partir daí, organizar o ciclo de funcionamento escolar em etapas, evitando que cada setor trabalhe desconectado do objetivo central. (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Dentro dessa mesma linha, a literatura sugere que a gestão estratégica tende a fortalecer a continuidade das ações, porque cria uma “memória institucional” baseada em registro, monitoramento e revisão. Isso é importante porque escolas costumam sofrer com descontinuidade (mudanças de equipe e gestão, projetos que começam e param, prioridades que mudam por urgência). Ao propor etapas claras e práticas recorrentes de acompanhamento, o Circuito de Gestão reforça que o trabalho precisa ser conduzido como processo e não como evento isolado de planejamento no início do ano. (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Um resultado que aparece com bastante força é a valorização de ciclos de melhoria contínua como modo de tornar a inovação “sustentável”. Em vez de depender de grandes mudanças raras, a escola passa a melhorar por ajustes sucessivos: identifica problemas, intervém, observa resultados e corrige o que for necessário. O método PDCA se destaca justamente por oferecer uma lógica simples, aplicável e repetível, apoiando a escola a criar rotina de aprimoramento, sem transformar gestão em burocracia sem sentido. (SILVA; OLIVEIRA, 2019).

Quando o PDCA entra como referência, ele aparece como algo maior do que “um nome bonito”: ele se traduz como disciplina de gestão. A literatura mostra que, ao planejar, executar, checar e agir, a equipe escolar pode reduzir improvisos e, ao mesmo tempo, ganhar mais clareza sobre o que está funcionando. Esse tipo de organização favorece decisões mais consistentes, porque a escola passa a olhar para evidências e para o processo, e não apenas para percepções individuais. (SILVA; OLIVEIRA, 2019).

Outro achado relevante é que a melhoria contínua, quando bem conduzida, tende a mudar o clima institucional: em vez de uma gestão focada em “achar culpados”, o foco vai para entender causas e ajustar processos. Isso é especialmente útil na escola, onde problemas complexos (aprendizagem, engajamento, rotinas, avaliação, comunicação) raramente têm uma causa única. A lógica do PDCA, como descrita na literatura, favorece esse deslocamento: a escola aprende a olhar para o sistema, não apenas para indivíduos. (SILVA; OLIVEIRA, 2019).

A literatura também evidencia que a estratégia se fortalece quando existe monitoramento com periodicidade, e não apenas avaliação no final do ano. O Circuito de

Gestão organiza o trabalho em etapas que incluem acompanhamento e correção de rotas, deixando claro que o monitoramento não deve ser entendido como algo punitivo, mas como parte natural do ciclo de gestão. Na prática, isso significa criar momentos sistemáticos para revisar metas, checar avanços e ajustar o plano. (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Quando a análise se volta para gestão pública, aparece um resultado bem importante: é comum haver incorporação do discurso do planejamento, mas com fragilidades na execução completa do ciclo especialmente em aspectos como monitoramento e desempenho. O estudo de Hioni e Prearo, ao investigar secretarias municipais de educação, mostra que a incorporação do planejamento pode existir, mas não necessariamente com robustez equivalente em todos os componentes, o que ajuda a entender por que muitos planos não se sustentam na prática. (HIONI; PREARO, 2020).

Essa evidência reforça uma leitura bem realista: estratégia não é só “ter metas”, mas ter condições de acompanhamento e mecanismos concretos para garantir execução. Na rotina escolar, isso aparece como falta de tempo institucional para monitoramento, escassez de recursos e dificuldade de manter consistência entre unidades e equipes. O estudo de Hioni e Prearo ajuda a dar base para esse entendimento, ao tratar justamente das dificuldades de incorporar plenamente os componentes do planejamento em contextos de gestão educacional pública. (HIONI; PREARO, 2020).

Outro resultado recorrente é que a gestão estratégica tende a ganhar força quando é percebida como ferramenta de adaptabilidade em contextos de mudança. Isso é bastante pertinente ao cenário educacional, já que escolas vivem mudanças constantes (perfil de turmas, demandas das redes, novos programas, alterações de calendário e prioridades). Em estudo de caso publicado na HOLOS, o planejamento estratégico é tratado como instrumento crucial para a adaptabilidade organizacional, indicando que ele oferece suporte para a instituição se reorganizar com mais inteligência diante de pressões internas e externas. (CASTRO et al., 2015).

Além disso, a literatura indica que a implementação do planejamento estratégico não é automática: ela depende de leitura do contexto e de tomada de decisão consistente. O estudo de Castro e colaboradores mostra que, mesmo quando há intenção e compreensão da relevância do planejamento, ele precisa ser percebido como prática real e cotidiana, e não como um rito administrativo. Isso reforça o entendimento de que estratégia só vira melhoria quando a escola transforma “ideia” em prática estruturada. (CASTRO et al., 2015).



Um achado que chama atenção é o crescimento de produções acadêmicas e relatos que aproximam planejamento estratégico da realidade da gestão educacional, reforçando que o tema vem se consolidando como uma pauta formativa. No trabalho apresentado nos anais do CIET:CIESUD, por exemplo, discute-se a aplicação do planejamento estratégico na gestão educacional, indicando a relevância desse campo para organizar processos e sustentar objetivos de gestão. (DE SOUZA; GIOVANELLA; OLIVEIRA HOPF DÍAZ, 2022).

Isso mostra que há um movimento de “educação da gestão”, no sentido de construir linguagem, instrumentos e repertório para que gestores consigam planejar, acompanhar e avaliar com mais consistência. A presença de publicações em eventos e espaços acadêmicos reforça que a gestão estratégica não está restrita a empresas: ela tem sido apropriada como ferramenta que pode ser traduzida e aplicada à escola, com as devidas adaptações. (DE SOUZA; GIOVANELLA; OLIVEIRA HOPF DÍAZ, 2022).

Outro resultado relevante é que a melhoria contínua vem sendo disseminada também por vias formativas, inclusive em plataformas públicas de cursos. A Escola Virtual.Gov apresenta o curso “PDCA Aplicado à Educação Básica”, destacando que o método pode apoiar enfrentamento de desafios de gestão e promover melhorias contínuas em prol da aprendizagem. Esse tipo de material reforça que o PDCA está sendo entendido como um recurso prático de organização da gestão educacional. (ENAP, 2026).

O fato de esse tipo de curso existir em ambiente público e aberto sugere um reconhecimento institucional do PDCA como ferramenta aplicável ao cotidiano escolar, não apenas como teoria. Isso se conecta à literatura acadêmica que defende a utilidade do PDCA para orientar processos de gestão e melhoria. Assim, os resultados apontam convergência: há produção acadêmica e também oferta formativa reforçando a lógica de ciclo e de acompanhamento contínuo na educação básica. (ENAP, 2026; SILVA; OLIVEIRA, 2019).

Quando os autores tratam de planejamento estratégico como instrumento de gestão, um aspecto que aparece é a capacidade do planejamento de organizar o caminho e reduzir decisões baseadas somente em urgência. Isso, na prática, significa criar coerência entre objetivos institucionais e as ações do dia a dia, diminuindo o “vai e volta” de iniciativas que começam sem diagnóstico e terminam sem avaliação. A discussão de Godoy e Machado sustenta esse entendimento ao apresentar o planejamento como ferramenta relevante no processo decisório da instituição educacional. (GODOY; MACHADO, 2011).

Ao mesmo tempo, os resultados indicam que inovação, quando apoiada por gestão estratégica, tende a ser mais “pé no chão”. Em vez de ser apenas tecnologia ou projeto pontual, a inovação aparece como revisão de processos: melhorar comunicação interna, organizar planejamento pedagógico, criar rotinas de acompanhamento e estabelecer metas viáveis. Essa visão “processual” dialoga diretamente com a proposta do Circuito de Gestão, que estrutura etapas de execução e monitoramento com correção de rotas, reforçando que inovação sustentável depende de método. (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Também é possível perceber, na literatura, que os limites da gestão estratégica não estão na ferramenta em si, mas no modo de implementar: quando o planejamento não tem monitoramento, ele enfraquece; quando não há cultura de dados, vira achismo; quando não há participação, vira imposição. O estudo de Hioni e Prearo contribui ao mostrar que a incorporação do planejamento pode existir, mas com fragilidades importantes, o que reforça que o ponto crítico costuma estar em sustentação e consistência, não em intenção. (HIONI; PREARO, 2020).

No conjunto, os resultados mostram que gestão estratégica contribui para inovação e melhoria contínua quando combina: diagnóstico e metas claras, ciclo de execução-monitoramento-ajuste, formação para uso de métodos e uma cultura institucional que valoriza acompanhamento sem burocratização. Essa síntese se sustenta no entendimento do planejamento como ferramenta decisória (GODOY; MACHADO, 2011), no PDCA como proposta aplicável à gestão escolar (SILVA; OLIVEIRA, 2019), e no Circuito de Gestão como método estruturado para resultados de aprendizagem com etapas definidas (INSTITUTO UNIBANCO, 2016). (GODOY; MACHADO, 2011; SILVA; OLIVEIRA, 2019; INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

10

## DISCUSSÃO

Os resultados deixam bem claro que falar de gestão estratégica na escola não é “importar” um modelo empresarial, e sim organizar a instituição para que ela consiga sustentar aquilo que já promete nos seus documentos e discursos: garantir aprendizagem, melhorar processos e dar continuidade ao trabalho. Quando Godoy e Machado apresentam o planejamento estratégico como ferramenta relevante no processo decisório da instituição educacional, eles tocam num ponto sensível: a escola, sem direção clara, tende a ficar refém do urgente e das demandas fragmentadas do dia a dia.

Ao mesmo tempo, a literatura sugere que o planejamento estratégico só faz sentido quando consegue sair do nível “declaração de intenção” e virar rotina acompanhada. O Circuito de Gestão reforça essa lógica ao estruturar etapas com diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e correção de rotas, mostrando que estratégia é processo, não evento. Isso ajuda a entender por que tantas escolas têm planos bem escritos e ainda assim não percebem mudanças consistentes: falta o ciclo de acompanhamento que mantém o plano “vivo” ao longo do tempo.

Nessa discussão, a ideia de melhoria contínua aparece como um caminho mais realista e sustentável para centros educacionais. Em vez de esperar por reformas totais, a escola pode evoluir por ciclos: identificar um problema prioritário, testar uma ação, observar resultados e ajustar. É aqui que o PDCA se destaca na literatura, porque ele oferece uma lógica simples e repetível que combina com a natureza do trabalho escolar: planejamento com base em diagnóstico, execução orientada e revisão do que foi feito.

Só que a força do PDCA não está na ferramenta em si, e sim no que ela exige da cultura institucional: disciplina para registrar, coragem para encarar dados e maturidade para ajustar rotas sem transformar a correção em “caça aos culpados”. Quando Silva e Oliveira defendem o PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente, há uma mensagem implícita muito importante: a escola precisa tratar problemas como processos e não como falhas individuais se quiser construir uma gestão realmente formativa e orientada a resultados.

11

Isso se conecta diretamente ao tema da inovação. A literatura analisada sugere que a inovação mais consistente na escola é aquela que nasce de ajustes organizacionais e pedagógicos sustentados por monitoramento, e não apenas de projetos pontuais. O Circuito de Gestão, ao enfatizar o foco em resultados de aprendizagem e a necessidade de monitoramento criterioso, mostra que inovar, nesse contexto, é ter capacidade de aprender com a própria prática e melhorar continuamente, sem depender de “modas” ou soluções rápidas.

Um ponto que merece atenção, porém, é que a implementação da gestão estratégica tende a esbarrar em limites reais do setor público: tempo institucional curto, rotatividade, pressões externas e desafios na alocação de recursos. O estudo de Hioni e Prearo, ao verificar o nível de incorporação do planejamento estratégico em secretarias municipais de educação, reforça essa leitura ao mostrar que a incorporação do conceito existe, mas não necessariamente com a mesma robustez em todos os componentes do planejamento, o que ajuda a explicar por que o monitoramento e o desempenho acabam sendo pontos frágeis na prática.

Isso leva a um argumento central da discussão: gestão estratégica não pode ser vista como “mais uma tarefa” para sobrecarregar a escola; ela precisa ser entendida como ferramenta para organizar o que já precisa ser feito, reduzindo retrabalho e dando prioridade ao essencial. Quando o planejamento vira rotina, ele protege a equipe do imprevisto permanente e cria um ambiente em que decisões são mais transparentes, porque têm base em metas, registros e acompanhamento. Esse sentido do planejamento como orientação para a gestão reaparece na discussão de Godoy e Machado sobre seu papel no processo decisório.

Outro aspecto importante é a dimensão participativa. A literatura sugere que a estratégia se sustenta melhor quando é construída com corresponsabilização: professores e equipe gestora precisam entender o propósito das metas e enxergar sentido no acompanhamento. O Circuito de Gestão, ao se apresentar como percurso formativo e ao destacar o papel da gestão escolar para resultados de aprendizagem, reforça implicitamente que o método exige diálogo, pactuação e um mínimo de cultura colaborativa para funcionar de verdade.

Ainda sobre sustentação, a discussão indica que monitoramento eficaz não se confunde com controle punitivo. O PDCA e o Circuito de Gestão apontam para uma lógica de monitoramento como cuidado e aprendizagem institucional: checar para melhorar, e não checar para punir. Esse detalhe faz toda a diferença no clima escolar, porque a forma como os dados são usados pode fortalecer a equipe (quando vira apoio para decisão) ou gerar resistência e medo (quando vira cobrança descontextualizada).

Por fim, ao cruzar os achados, a discussão sugere que gestão estratégica + melhoria contínua funciona melhor quando a escola consegue equilibrar três coisas: (a) direção e prioridade (para evitar dispersão), (b) método simples e repetível (para garantir execução e ajuste), e (c) participação com sentido (para sustentar a cultura de acompanhamento). O planejamento estratégico, como defendido por Godoy e Machado, dá direção ao processo decisório; o PDCA, como proposto por Silva e Oliveira, dá método ao aprimoramento; e o Circuito de Gestão mostra uma tradução educacional desses princípios em etapas organizadas, indicando um caminho viável para inovação que se mantém no tempo.

## CONCLUSÃO

A partir da literatura analisada, fica evidente que a gestão estratégica pode ser um caminho concreto para fortalecer a inovação e a melhoria contínua nos centros educacionais, principalmente quando a escola consegue transformar planejamento em prática cotidiana. Mais

do que produzir documentos bem escritos, o que faz diferença é a capacidade de organizar prioridades, alinhar a equipe em torno de objetivos e sustentar um ciclo de acompanhamento que permita decisões mais conscientes. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico deixa de ser “formalidade” e passa a atuar como instrumento de direção, ajudando a escola a enxergar o conjunto e a tomar decisões com mais coerência. (GODOY; MACHADO, 2011).

Outro ponto importante é que os resultados apontam que a melhoria contínua não depende de grandes rupturas, mas de constância: diagnóstico, ação, checagem e ajuste. Quando a escola assume uma lógica de ciclo, ela começa a aprender com a própria prática, reduz improvisos e aumenta a chance de sustentar avanços ao longo do tempo. Por isso, ferramentas como o PDCA se destacam na literatura não como “solução mágica”, mas como método simples e aplicável que organiza a tomada de decisão e favorece o aperfeiçoamento progressivo da gestão escolar. (SILVA; OLIVEIRA, 2019).

A análise também reforça que a estratégia se torna mais viável quando a escola adota rotinas de monitoramento e correção de rotas que não sejam punitivas, mas formativas e orientadas a resultados de aprendizagem. Nesse sentido, propostas como o Circuito de Gestão evidenciam uma tradução prática da gestão estratégica para o contexto educacional, ao organizarem etapas de planejamento, execução e acompanhamento, com foco no direito de aprender. Quando há sistematização e acompanhamento ao longo do caminho, a escola tende a reduzir a distância entre o que planeja e o que consegue efetivamente implementar. (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Ao mesmo tempo, a literatura deixa claro que a implementação da gestão estratégica enfrenta limites reais, especialmente em contextos públicos: falta de tempo institucional, desafios de recursos, rotatividade e fragilidades no monitoramento de desempenho. Por isso, um resultado importante do estudo é compreender que a estratégia não se sustenta apenas com vontade ou com “boa intenção” ela exige condições mínimas de execução e uma cultura que valorize acompanhamento e registro. Em pesquisas que analisam a incorporação do planejamento na gestão educacional pública, esse ponto aparece como alerta: há esforço para planejar, mas nem sempre há robustez equivalente em monitoramento e sustentação do ciclo. (HIONI; PREARO, 2020).

Por fim, conclui-se que gestão estratégica, inovação e melhoria contínua formam uma tríade poderosa quando a escola consegue equilibrar direção, método e participação: direção para priorizar o essencial, método para executar e ajustar, e participação para sustentar o processo

coletivamente. Como implicação prática, os centros educacionais podem fortalecer seus resultados quando adotam ciclos simples de planejamento e acompanhamento, definem indicadores possíveis e criam espaços de revisão periódica, sem burocratizar o trabalho pedagógico. Assim, a inovação aparece menos como “novidade” e mais como capacidade institucional de aprender, ajustar e evoluir com consistência, mantendo o foco no que realmente importa: a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes. (GODOY; MACHADO, 2011; SILVA; OLIVEIRA, 2019; INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luiz Augusto Reis. Planejamento estratégico e gestão escolar: um manual prático para escolas de educação básica. 2021. 65 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino) Universidade Vale do Rio Verde (UninCor), Três Corações, 2021.

BATISTA, Leonardo dos Santos; KUMADA, Kate Mamhy Oliveira. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. *Revista Brasileira de Iniciação Científica*, [s. l.], v. 8, e021029, 2021.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). PDCA aplicado à Educação Básica. Escola Virtual.Gov, [s. l.], [s. d.].

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto; SANTOS, Rosineide Silva dos; VARELA, Jedíjja Hadassa de Santana. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. *HOLOS*, [s. l.], v. 2, p. 195-211, 2015.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Valdir Alves de; MACHADO, Marcos. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. *Revista Intr@ciência*, Guarujá, ano 3, n. 3, p. 32-85, 2011.

HIONI, Renata; PREARO, Leandro Campi. Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na região metropolitana de São Paulo. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)*, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 706-727, 2020.

INSTITUTO UNIBANCO. Circuito de gestão: princípios e método: percurso formativo de gestão escolar para resultados de aprendizagem. [S. l.]: Instituto Unibanco, 2016.

JESUS, Osvaldo Freitas de. Do projeto político-pedagógico ao planejamento estratégico escolar. *Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, Santa Maria, v. 4, n. 8, p. 7-16, 2015.

SILVA, Ronison Oliveira da; OLIVEIRA, Erinaldo Silva; SÁ FILHO, Paulo de; NASCIMENTO E SILVA, Daniel. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. *Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, Santa Maria, v. 8, n. 17, p. 1-13, 2019.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, [s. l.], v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.