

DOI: 10.46943/XI.CONEDU.2025.GT21.028

# O PAPEL DA LIDERANÇA NO SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DA CIDADE DE MANAUS/AM - BRASIL

Deivila Alves Mota<sup>1</sup>  
Carlos Eduardo Mota Lopes<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo central analisar o papel da liderança no sucesso da implementação do planejamento estratégico em escolas públicas municipais da cidade de Manaus/AM, em um contexto marcado por desigualdades socioeconômicas, desafios estruturais e dinâmicas institucionais complexas. A investigação foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso múltiplo em cinco unidades escolares da rede municipal de Manaus. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com gestores, coordenadores e professores, além de análise de documentos institucionais (projetos político-pedagógicos e planos estratégicos) e observações presenciais em reuniões de monitoramento escolar. Os resultados evidenciaram que a liderança escolar exerce papel determinante na conversão dos planos estratégicos em ações concretas e sustentáveis. Identificou-se que estilos de liderança transformacional, caracterizados por uma atuação inspiradora, colaborativa e orientada por metas compartilhadas, geraram

1 Doutoranda pelo Curso de Ciências da Educação da Universidad de La Integración de Las Américas (UNIDA), [deivila\\_alves@hotmail.com](mailto:deivila_alves@hotmail.com);

2 Doutorando pelo Curso de Ciências da Educação da Universidad de La Integración de Las Américas (UNIDA), [carlos\\_edumota@yahoo.com.br](mailto:carlos_edumota@yahoo.com.br)

maior engajamento das equipes, fortalecimento da cultura organizacional e melhoria no desempenho institucional. A comunicação estratégica, a escuta ativa e a gestão participativa destacaram-se como elementos-chave nesse processo, viabilizando a articulação entre os diferentes atores da escola e promovendo um ambiente de corresponsabilidade e aprendizado coletivo.

Além disso, o estudo apontou que os líderes escolares que atuaram como agentes de mudança conseguiram mitigar as resistências culturais à inovação e superar adversidades como escassez de recursos, rotatividade de pessoal e ausência de cultura de planejamento. Conclui-se que a eficácia da implementação do planejamento estratégico está diretamente relacionada à competência e ao perfil do gestor escolar, sendo necessário investir na formação continuada desses profissionais com foco em liderança, gestão estratégica e práticas colaborativas. Nesse sentido, recomenda-se que políticas públicas educacionais priorizem o fortalecimento da liderança escolar como eixo estruturante da melhoria da qualidade da educação pública, especialmente em contextos desafiadores como o da região amazônica.

**Palavras-chave:** Liderança escolar. Planejamento estratégico. Gestão educacional. Escolas públicas. Manaus.

## INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta indispensável na gestão de organizações públicas e privadas, ao permitir o alinhamento das ações institucionais com os objetivos de longo prazo e a otimização dos recursos disponíveis. No setor público, essa prática tem ganhado relevância diante da crescente necessidade de eficiência, transparência e foco em resultados, especialmente em um contexto de restrições orçamentárias e de demandas sociais complexas. No campo educacional, particularmente nas escolas públicas municipais, o planejamento estratégico assume papel fundamental para a melhoria da gestão escolar, contribuindo para o alcance de metas pedagógicas, administrativas e sociais. Trata-se de um instrumento de gestão que orienta a tomada de decisões, define prioridades e assegura coerência entre a missão institucional e as práticas cotidianas da escola.

Entretanto, a simples elaboração de um plano estratégico não assegura o êxito de sua execução. Em muitas instituições de ensino, o planejamento, embora formalmente construído, enfrenta dificuldades para se concretizar em ações efetivas e sustentáveis. A fase de implementação, considerada uma das mais críticas do processo, requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais e de liderança que mobilizem a equipe em torno de um propósito comum. Nesse sentido, a literatura aponta que o fator humano e o exercício da liderança são determinantes para o sucesso da gestão educacional (LÜCK, 2009; LIBÂNEO, 2012).

No contexto das políticas públicas educacionais brasileiras, o planejamento estratégico tem sido reconhecido como uma ferramenta essencial para assegurar a coerência entre as metas estabelecidas em âmbito nacional – como as previstas no Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) – e as ações implementadas no cotidiano das escolas. Essa lógica de planejamento orientado por resultados tem se expandido nas redes municipais, impulsionada pela necessidade de alinhar a gestão escolar aos princí-

pios de eficiência, equidade e transparência, conforme as diretrizes de governança pública (DRUCKER, 2000; KAPLAN; NORTON, 2004). Assim, a escola pública contemporânea é desafiada a atuar como organização aprendente (SENGE, 2002), capaz de articular objetivos pedagógicos com indicadores de desempenho e práticas de gestão participativa.

No caso de Manaus, esse desafio é intensificado por um cenário socioeconômico heterogêneo e por uma rede de ensino marcada por contrastes territoriais. A capital amazonense possui mais de 500 escolas municipais distribuídas entre áreas urbanas densamente povoadas e comunidades ribeirinhas ou rurais, o que demanda diferentes estratégias de planejamento e liderança. Além disso, fatores como a rotatividade docente, as restrições orçamentárias e a distância geográfica entre unidades e órgãos centrais impõem limites significativos à execução dos planos estratégicos. Nesse contexto, a liderança escolar emerge como o elo de articulação entre as diretrizes sistêmicas da Secretaria Municipal de Educação e as práticas locais de gestão e ensino.

Dessa forma, compreender o papel da liderança na efetivação do planejamento estratégico nas escolas públicas de Manaus não é apenas uma questão de gestão interna, mas também um exercício de governança territorial. Trata-se de analisar como o gestor escolar traduz, adapta e implementa políticas educacionais em realidades singulares, transformando o planejamento em instrumento de ação coletiva e de construção de sentido. Essa perspectiva dialoga com a concepção de liderança distribuída (SPILLANE, 2006), na qual o poder de decisão e de influência é compartilhado entre diferentes atores, fortalecendo o protagonismo da comunidade escolar e a sustentabilidade das ações planejadas.

Chiavenato (2004, p. 102) define liderança como “a capacidade de influenciar pessoas para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para o alcance dos objetivos organizacionais”. No contexto das instituições escolares, essa influência se manifesta na forma como o gestor mobiliza docentes, técnicos e servidores administrativos em torno de uma visão educacional compartilhada. Assim, o papel do gestor escolar ultra-

passa a dimensão administrativa, exigindo dele competências voltadas para a motivação, o trabalho em equipe, o diálogo e o fortalecimento de uma cultura de corresponsabilidade. Lück (2009) destaca que a liderança educacional eficaz é aquela que inspira confiança, promove a participação e cria condições para que o planejamento estratégico se torne uma prática coletiva e contínua.

No caso das escolas públicas municipais de Manaus, inseridas em um contexto amazônico singular, a análise desse fenômeno ganha contornos específicos. As dimensões geográficas, a diversidade sociocultural, as desigualdades socioeconômicas e as limitações estruturais impõem desafios particulares à gestão escolar e à implementação de políticas públicas educacionais. Compreender o papel da liderança diante dessas peculiaridades é essencial para identificar os fatores que favorecem ou dificultam a efetivação do planejamento estratégico no ambiente escolar.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar o papel da liderança na implementação do planejamento estratégico nas escolas públicas municipais de Manaus, considerando as especificidades do contexto amazônico, as barreiras institucionais e culturais enfrentadas pelos gestores e os modelos de liderança mais eficazes nesse cenário. Pretende-se, ainda, contribuir para o debate acerca da profissionalização da gestão educacional, ressaltando a importância da formação continuada voltada ao desenvolvimento de competências estratégicas e de liderança no âmbito escolar.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e aplicada, adotando o método de estudo de caso múltiplo conforme delineado por Yin (2015). O objetivo foi compreender, de maneira aprofundada e contextualizada, como a liderança escolar influencia o sucesso da implementação do planejamento estratégico em escolas públicas municipais de Manaus. Essa abordagem foi escolhida por permitir uma compreensão

detalhada dos fenômenos sociais em seu ambiente natural, possibilitando observar as interações, percepções e práticas dos sujeitos em torno da gestão escolar.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2012), busca captar o significado das ações humanas, interpretando a realidade social em sua complexidade. Esse paradigma valoriza o contexto e as experiências vividas, o que se mostrou essencial neste estudo, uma vez que o planejamento estratégico, quando transposto ao ambiente escolar, adquire diferentes interpretações conforme o perfil da liderança, a cultura organizacional e as condições institucionais de cada unidade.

O campo empírico da investigação abrangeu cinco escolas públicas municipais de

Manaus, selecionadas de forma intencional e representativa da diversidade da rede:

- Escola A, situada na zona Norte, de grande porte, com mais de 1.000 alunos e histórico de bons resultados em avaliações externas;
- Escola B, na zona Leste, de médio porte, localizada em área de vulnerabilidade social acentuada;
- Escola C, na zona Oeste, de pequeno porte, com forte vínculo comunitário e práticas inovadoras de gestão;
- Escola D, na zona Sul, de médio porte, com desafios relacionados à alta rotatividade docente;
- Escola E, na área rural, com limitações estruturais e grande distância dos centros administrativos.

A seleção considerou três critérios principais: (a) diversidade territorial e socioeconômica, refletindo os contrastes da capital amazonense; (b) diferentes perfis de gestão e desempenho institucional; e (c) disposição das equipes gestoras em participar da pesquisa. Essa heterogeneidade

permitiu compreender o fenômeno da liderança escolar em contextos multifacetados, com desafios logísticos, humanos e culturais distintos.

A coleta de dados foi realizada entre novembro de 2024 e agosto de 2025, combinando entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Foram entrevistados 25 participantes: cinco diretores, cinco pedagogos ou coordenadores, dez professores e cinco servidores administrativos. As entrevistas foram orientadas por um roteiro dividido em quatro eixos: (1) percepção sobre o planejamento estratégico; (2) práticas de liderança e tomada de decisão; (3) mecanismos de comunicação e participação coletiva; e (4) desafios para a execução das metas estratégicas. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas de forma categorial.

A análise documental abrangeu os Projetos Político-Pedagógicos (PPP), Planos de Ação Anual e relatórios de monitoramento das cinco escolas, buscando identificar o grau de coerência entre os objetivos estratégicos e as ações efetivamente implementadas. Essa etapa permitiu reconhecer como o discurso institucional sobre planejamento e liderança se traduz (ou não) em práticas concretas.

Paralelamente, a observação direta foi conduzida durante reuniões pedagógicas, encontros de monitoramento e visitas de rotina. Essas observações possibilitaram captar nuances que não emergem nos documentos ou discursos formais: a linguagem corporal dos gestores, as reações da equipe, o clima organizacional e o modo como os líderes mediavam conflitos ou estimulavam a cooperação. A presença do pesquisador no ambiente escolar favoreceu uma compreensão situada, sensível às especificidades do contexto amazônico.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), em três etapas: pré-análise, exploração e interpretação. As categorias principais emergiram tanto do referencial teórico quanto do material empírico: (1) liderança e gestão participativa, (2) planejamento e cultura organizacional, e (3) condições institucionais e práticas de engajamento.

A partir dessa análise, foi possível compreender que, embora o planejamento estratégico esteja formalmente presente em todas as escolas da rede municipal, sua efetiva implementação depende do protagonismo das lideranças, da clareza na comunicação e da capacidade de mobilização das equipes. Assim, a metodologia adotada não se restringiu à descrição dos fatos, mas buscou interpretar as dinâmicas que conferem sentido e efetividade ao planejamento, articulando a teoria à realidade vivida nas escolas de Manaus.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados revelaram que a qualidade da liderança escolar é o principal fator determinante para o êxito do planejamento estratégico nas escolas públicas municipais de Manaus. Embora todas as unidades analisadas apresentassem planos de ação formalmente estruturados, as diferenças na forma de condução, acompanhamento e envolvimento da equipe foram marcantes. Essa constatação reforça o entendimento de Lück (2009), segundo o qual o gestor escolar é o principal articulador dos processos institucionais e o agente que confere sentido às estratégias, traduzindo-as para o cotidiano pedagógico e organizacional da escola.

Na Escola A (zona Norte), o planejamento estratégico foi conduzido por uma gestora com perfil transformacional, que articulava os objetivos institucionais à realidade pedagógica. As metas eram desdobradas em planos coletivos por área, com participação ativa dos professores. Observou-se a presença de rotinas de monitoramento sistemático, em que os resultados de aprendizagem eram apresentados, discutidos e reinterpretados à luz das práticas de sala de aula. Essa escola consolidou uma cultura colaborativa, em que o planejamento não era percebido como uma obrigação burocrática, mas como instrumento de reflexão contínua. O alto índice de engajamento dos professores e o bom desempenho dos alunos nas avaliações externas demonstraram a efetividade dessa liderança. A gestora promovia o que Goleman (1998) denomina de “liderança

emocionalmente inteligente”, ao conjugar empatia, escuta ativa e clareza comunicacional, fatores que fortaleceram o sentimento de pertencimento entre os docentes.

Na Escola B (zona Leste), o contexto era de alta vulnerabilidade social. A liderança adotava um estilo transacional, mais centrado na execução de tarefas e cumprimento de metas administrativas. O planejamento era elaborado majoritariamente pela equipe gestora, com pouca participação docente. Durante as observações, notou-se resistência e desmotivação entre os professores, que viam o plano como algo “distante da sala de aula”. Uma fala recorrente entre os entrevistados foi a de que “as metas vêm prontas, e nosso papel é apenas cumprir”. Essa percepção revela a ausência de sentido compartilhado – conceito central em Senge (2002), quando afirma que organizações aprendentes somente prosperam quando os indivíduos compreendem o propósito coletivo e se reconhecem como coautores das metas. Essa escola, portanto, evidencia o impacto negativo da falta de envolvimento participativo na efetivação do planejamento estratégico.

A Escola C (zona Oeste) apresentou um cenário singular. Apesar de ser uma unidade de pequeno porte e com poucos recursos, destacava-se pelo forte vínculo comunitário e pelo protagonismo dos professores. A diretora, reconhecida por seu perfil comunicativo e acolhedor, estimulava a participação de todos nas decisões estratégicas. O planejamento era revisitado trimestralmente em assembleias pedagógicas, nas quais eram analisados os avanços e os desafios. Observou-se um ambiente de confiança e cooperação, em que cada profissional compreendia o propósito das metas e sentia-se corresponsável pelos resultados. Essa escola evidenciou que a liderança transformacional pode compensar limitações materiais, mobilizando capital humano e social para gerar resultados consistentes. A prática adotada pela diretora aproxima-se da noção de liderança distribuída (SPILLANE, 2006), na qual a autoridade é compartilhada e as decisões são tomadas de forma coletiva, o que amplia a capacidade de inovação e de resolução de problemas.

Na Escola D (zona Sul), os desafios estavam relacionados à rotatividade de docentes e à fragmentação da comunicação interna. O diretor possuía perfil técnico e administrativo, com menor foco na dimensão relacional da liderança. Embora houvesse reuniões periódicas de planejamento, elas eram pouco produtivas, centradas na cobrança de metas e no cumprimento de prazos. A ausência de espaços de escuta gerava desmotivação e insegurança na equipe. Um dos coordenadores afirmou: “O planejamento existe, mas a gente não sente que participa dele.” Essa percepção reflete o que Libâneo (2012) descreve como uma gestão burocrática, que privilegia a execução formal das tarefas em detrimento da construção coletiva do sentido pedagógico. Assim, mesmo com planos bem estruturados, o baixo engajamento humano comprometeu a implementação das ações.

Por fim, a Escola E (área rural) revelou um contexto profundamente desafiador. A distância geográfica, a carência de recursos tecnológicos e a dificuldade de comunicação com a Secretaria impactavam a execução do planejamento estratégico. Entretanto, a liderança exercida por uma gestora experiente, com forte vínculo com a comunidade local, resultava em práticas inovadoras, como o uso de mutirões comunitários para manutenção da escola e rodas de conversa com famílias para definição de metas coletivas. Apesar das limitações, havia um sentimento de pertencimento e solidariedade. Essa escola ilustrou o poder da liderança sensível ao contexto, capaz de adaptar estratégias às condições reais sem perder de vista os objetivos institucionais. Esse perfil reflete o que Chiavenato (2004) denomina “liderança situacional”, caracterizada pela flexibilidade e pela capacidade de ajustar o estilo de condução conforme o nível de maturidade e autonomia da equipe.

Para tornar mais evidente a relação entre estilo de liderança, práticas de engajamento, desafios institucionais e resultados do planejamento estratégico, apresenta-se a seguir uma análise comparativa das cinco escolas investigadas. A Tabela 1 sintetiza as principais características observadas em cada unidade, permitindo visualizar como diferentes

perfis de liderança influenciam diretamente a implementação do planejamento estratégico e o engajamento da equipe escolar.

Escola	Estilo de Liderança	Práticas de Engajamento	Principais Desafios	Resultados do Planejamento Estratégico
<b>A (Zona Norte)</b>	Transformacional	- Participação ativa dos professores na definição de metas- Planos coletivos por área- Rotinas sistemáticas de monitoramento- Reuniões pedagógicas quinzenais	Nenhum relevante apontado; desafios minoritários relacionados a ajustes de práticas	Alto engajamento docente; cultura colaborativa consolidada; bom desempenho em avaliações externas
<b>B (Zona Leste)</b>	Transacional	- Planejamento conduzido majoritariamente pela equipe gestora- Pouca participação docente	Alta vulnerabilidade social- Resistência e desmotivação dos professores- Falta de sentido compartilhado	Planejamento pouco incorporado; metas vistas como burocracia; baixa efetividade pedagógica
<b>C (Zona Oeste)</b>	Transformacional / Distribuída	- Reuniões trimestrais em assembleias pedagógicas- Participação de toda a equipe na tomada de decisão- Protagonismo docente	Pequeno porte e recursos limitados	Ambiente de confiança e corresponsabilidade; planejamento integrado à prática; resultados consistentes apesar da limitação material
<b>D (Zona Sul)</b>	Técnico-administrativo	- Reuniões periódicas de planejamento- Monitoramento formal das metas	Rotatividade docente elevada- Comunicação fragmentada- Falta de espaços de escuta	Engajamento baixo; planejamento formal sem impacto real; dificuldade em construir sentido pedagógico coletivo

Escola	Estilo de Liderança	Práticas de Engajamento	Principais Desafios	Resultados do Planejamento Estratégico
<b>E (Área Rural)</b>	Situacional	- Mutirões comunitários- Rodas de conversa com famílias- Adaptação de estratégias ao contexto	Distância geográfica- Escassez de recursos tecnológicos- Comunicação com a Secretaria dificultada	Planejamento adaptado à realidade; forte vínculo comunitário; sensação de pertencimento; metas alcançadas com soluções criativas

A análise da tabela revela padrões claros sobre o impacto dos estilos de liderança na implementação do planejamento estratégico. As escolas com liderança transformacional ou distribuída, como a Escola A e a Escola C, apresentam melhor aproveitamento das ações planejadas, refletindo engajamento elevado da equipe e resultados pedagógicos consistentes. Por outro lado, unidades em que prevalece liderança transacional ou puramente técnica, como as Escolas B e D, apresentam menor envolvimento docente, o que compromete a efetividade das metas e a apropriação do planejamento. A Escola E, com liderança situacional, demonstra que gestores capazes de adaptar estratégias ao contexto conseguem superar limitações estruturais, mantendo resultados satisfatórios mesmo em condições adversas.

As práticas de engajamento surgem como mediadoras fundamentais nesse processo. A participação ativa dos professores, a constituição de conselhos estratégicos, a realização de assembleias pedagógicas e a implementação de mecanismos de escuta promovem a transformação do planejamento estratégico em ações concretas e efetivas. Onde tais práticas estão ausentes, o plano tende a se reduzir a um documento burocrático, sem repercussão real no cotidiano escolar.

Os desafios contextuais, como vulnerabilidade social, tamanho da escola, rotatividade docente e restrições de infraestrutura, influenciam a execução do planejamento, mas não determinam por si só o sucesso ou o fracasso. A liderança proativa atua como fator moderador, promovendo

soluções criativas, como mutirões comunitários e parcerias externas, que compensam limitações e fortalecem o engajamento coletivo.

Assim, o sucesso do planejamento estratégico nas escolas analisadas está fortemente correlacionado com a qualidade da liderança e das práticas de engajamento. As Escolas A, C e E apresentam resultados expressivos, tanto em desempenho acadêmico quanto em consolidação de cultura organizacional, enquanto as Escolas B e D evidenciam os efeitos negativos de lideranças centradas na execução de tarefas e na hierarquia. Esses achados reforçam a ideia de que liderança inspiradora e participação coletiva são determinantes para a efetividade do planejamento estratégico escolar.

De modo geral, a análise comparativa entre as cinco escolas evidencia que o planejamento estratégico é tão forte quanto a liderança que o conduz. A liderança transformacional mostrou-se mais efetiva, por promover o engajamento, a corresponsabilidade e o aprendizado organizacional. Nas escolas em que prevaleceu uma liderança centralizadora ou meramente técnica, o planejamento estratégico reduziu-se a um instrumento burocrático, sem impacto significativo na melhoria da prática pedagógica. Essa constatação reforça o argumento de Kaplan e Norton (2004), de que o verdadeiro valor do planejamento estratégico reside na sua capacidade de mobilizar as pessoas em torno de uma visão compartilhada e mensurável de futuro.

A análise categorial das evidências empíricas permitiu identificar três eixos interpretativos centrais:

1. Liderança e gestão participativa – A liderança escolar que adota práticas participativas desempenha papel central no sucesso do planejamento estratégico. Quanto maior o envolvimento da equipe pedagógica e administrativa na construção, revisão e monitoramento do plano, mais significativo é o engajamento dos profissionais e a apropriação das metas estabelecidas. A participação não se restringe a reuniões formais, mas inclui processos

de escuta ativa, grupos de trabalho, comitês internos e momentos de reflexão coletiva sobre os objetivos e indicadores de desempenho. Por exemplo, em uma das escolas analisadas, a criação de um conselho estratégico formado por professores, coordenadores e representantes de funcionários permitiu identificar necessidades reais, ajustar metas de aprendizagem e desenvolver iniciativas de forma colaborativa, aumentando o senso de responsabilidade compartilhada. A gestão participativa também fortalece a confiança entre a liderança e a equipe, cria um ambiente de valorização das contribuições individuais e fomenta a coautoria das soluções, elementos essenciais para a sustentabilidade das ações planejadas;

2. Planejamento e cultura organizacional – O sucesso do planejamento estratégico está diretamente associado à existência de uma cultura escolar orientada ao aprendizado contínuo. Uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento profissional, a inovação pedagógica e a reflexão crítica sobre as práticas permite que o planejamento não seja apenas um documento burocrático, mas um guia vivo para a melhoria da aprendizagem. Nesse contexto, o erro não é estigmatizado, mas interpretado como oportunidade de aperfeiçoamento, estimulando a experimentação de novas metodologias e estratégias de ensino. Em escolas onde essa cultura está consolidada, os professores relatam maior abertura para propor projetos interdisciplinares, testar tecnologias educacionais e colaborar em avaliações internas, refletindo um alinhamento entre visão institucional e práticas diárias. A cultura organizacional, portanto, atua como um facilitador do planejamento, criando condições psicológicas e motivacionais para que as metas estratégicas sejam internalizadas e perseguidas com consistência;
3. Condições institucionais e práticas de engajamento – As condições institucionais, como infraestrutura adequada, recursos tecnológicos, materiais pedagógicos, comunicação interna eficaz e suporte técnico da Secretaria de Educação, são fatores que influenciam a

capacidade de execução do planejamento estratégico. No entanto, essas condições não garantem, por si só, o êxito das ações. A liderança escolar atua como fator moderador: gestores capazes de mobilizar a equipe, adaptar estratégias aos recursos disponíveis e promover processos contínuos de acompanhamento conseguem potencializar os resultados, mesmo em contextos com limitações estruturais. Por exemplo, uma escola com laboratórios de informática precários conseguiu implementar programas de inclusão digital por meio de parcerias com universidades e capacitação interna de professores, evidenciando que o engajamento ativo e a liderança proativa superam restrições materiais. Dessa forma, a combinação de condições institucionais favoráveis com práticas de engajamento bem planejadas permite não apenas a execução, mas também a efetividade do plano estratégico, reforçando a ideia de que liderança e cultura são elementos determinantes na obtenção de resultados sustentáveis.

**Figura 1** – O papel mediador da liderança na implementação do planejamento estratégico escolar



**Fonte:** Elaborado pela autora (2025).

Essas categorias demonstram que a liderança atua como mediadora entre as condições estruturais e os resultados institucionais. Mesmo em contextos adversos, gestores que cultivam relações de confiança, comunicação horizontal e senso de propósito coletivo conseguem transformar o planejamento em prática efetiva. Nas palavras de Lück (2009), “liderar é criar sentido, construir visão e gerar compromisso com o futuro desejado”. Assim, o estudo evidencia que o planejamento estratégico, quando orientado por lideranças inspiradoras, torna-se um instrumento pedagógico de transformação e não apenas um dispositivo administrativo.

Por conseguinte, pode-se afirmar que o êxito do planejamento estratégico nas escolas públicas de Manaus está condicionado não apenas à competência técnica da gestão, mas, sobretudo, à sua capacidade de mobilizar pessoas, construir significados compartilhados e sustentar processos coletivos de aprendizagem organizacional. A liderança escolar, nesse contexto, não é um atributo individual, mas uma prática social que emerge da interação entre sujeitos, metas e valores institucionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada nas cinco escolas públicas municipais de Manaus permitiu compreender, de forma densa e contextualizada, que o êxito do planejamento estratégico está intrinsecamente vinculado à qualidade da liderança escolar. As evidências empíricas demonstraram que não basta elaborar planos bem estruturados; é imprescindível que haja lideranças transformadoras, capazes de inspirar, comunicar, escutar e mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns.

As escolas que obtiveram resultados mais consistentes foram aquelas em que os gestores conseguiram integrar o planejamento estratégico à cultura organizacional, transformando-o em um instrumento vivo de aprendizagem coletiva. Nessas unidades, o plano não se restringia ao papel – ele se materializava em práticas pedagógicas, em processos de reflexão e em decisões compartilhadas. A liderança atuava como media-

dora de sentidos, promovendo coesão e confiança entre os membros da equipe.

Por outro lado, nas escolas em que prevalecia uma liderança mais burocrática e centrada na hierarquia, o planejamento mostrou-se descolado da realidade. Nesses contextos, os documentos estratégicos assumiam um caráter formal e pouco efetivo, reforçando a distância entre a intenção institucional e a prática cotidiana. Essa dicotomia evidencia que o planejamento sem liderança é um exercício de retórica, enquanto a liderança sem planejamento é um risco à coerência e à sustentabilidade das ações.

O estudo revelou ainda que a formação dos gestores escolares é um ponto crítico para o fortalecimento da gestão pública em Manaus. Muitos líderes ascendem aos cargos por mérito técnico ou tempo de serviço, sem preparo específico em liderança estratégica, gestão participativa ou comunicação organizacional. Portanto, recomenda-se a criação de programas permanentes de formação continuada, voltados ao desenvolvimento de competências gerenciais, comunicativas e éticas, conforme defendem Lück (2009) e Chiavenato (2004). Tais programas devem ir além da mera capacitação técnica, promovendo espaços de reflexão coletiva e de troca de experiências entre gestores, coordenadores e professores, de modo a construir uma cultura de aprendizagem institucional e colaborativa.

Além disso, as experiências observadas nas escolas A, C e E demonstram que, mesmo diante de limitações estruturais, a liderança pode ser vetor de transformação social, desde que seja pautada pela escuta, pela empatia e pela capacidade de mobilizar recursos humanos e comunitários. Esse achado reforça que a liderança educacional, especialmente em contextos amazônicos, exige sensibilidade cultural, adaptabilidade e compromisso ético. O líder escolar é chamado a ser um agente de mediação entre políticas públicas e realidades locais, traduzindo diretrizes em ações concretas que façam sentido para a comunidade escolar.

Nesse contexto, torna-se essencial que a Secretaria Municipal de Educação de Manaus e demais instâncias do poder público consolidem políticas

estruturantes de formação e acompanhamento de lideranças escolares, com foco na sustentabilidade dos processos de planejamento estratégico. Isso inclui a institucionalização de mecanismos de monitoramento participativo, a criação de redes de apoio entre gestores e a valorização de práticas de liderança que articulem visão estratégica, participação e inovação. A sustentabilidade do planejamento estratégico não se assegura apenas por meio de instrumentos normativos, mas pela construção de uma cultura de corresponsabilidade e continuidade institucional, capaz de resistir às mudanças de gestão e às descontinuidades administrativas.

Dessa forma, conclui-se que o sucesso da implementação do planejamento estratégico nas escolas públicas municipais de Manaus depende da capacidade da liderança de converter intenções em práticas, e práticas em resultados sustentáveis. O líder escolar eficaz é aquele que compreende o planejamento como um processo dinâmico, participativo e formativo – um instrumento de gestão que orienta, mas também aprende com a realidade.

Portanto, fortalecer a liderança escolar é fortalecer a própria gestão educacional pública, tornando-a mais responsiva, democrática e orientada à melhoria contínua. É investir na formação de sujeitos que inspirem, articulam e transformam o espaço escolar em território de aprendizagem coletiva e de cidadania. Esse é, em essência, o caminho para consolidar uma rede municipal de ensino comprometida com a qualidade, a equidade e a transformação social no contexto amazônico, assegurando que o planejamento estratégico se consolide como prática institucional sustentável, e não apenas como um documento formal de gestão.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem os impactos de programas de formação em liderança sobre os resultados do planejamento estratégico e investiguem as práticas de liderança distribuída em diferentes contextos escolares da Amazônia. Tais estudos poderão contribuir para o aprimoramento das políticas educacionais e para a consolidação de modelos de gestão mais democráticos e socialmente comprometidos.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTTER, John P. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.
- LÜCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012. MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2002.
- SPILLANE, James P. *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.