REBENA
Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem
ISSN 2764-1368
Volume 15, 2026, p. 245 - 259
https://rebena.emnuvens.com.br/revista/index

A importância da liderança na práxis estratégica em escolas privadas

The importance of leadership in strategic praxis in private schools

Edna Schuster[1] Caroline Coradassi Almeida Santos[2] Marcos de Castro[3]

Submetido: 29/11/2025 Aprovado: 10/03/2026 Publicação: 15 /04 /2026

RESUMO

Este artigo analisa como a liderança influencia a construção da estratégia no cotidiano escolar, a partir da perspectiva da estratégia como prática (Strategy-as-Practice – SAP). O estudo foi desenvolvido em duas escolas de uma rede privada de educação básica. O estudo qualitativo de casos múltiplos utilizou observações, entrevistas e documentos institucionais. Os resultados indicam que a estratégia emerge das interações diárias entre gestores e equipes, combinando elementos deliberados e emergentes. Evidências empíricas mostram como diretores e coordenadores reinterpretam diretrizes institucionais, adaptando-as às necessidades e características de cada unidade escolar. A liderança atua como elo integrador, articulando pessoas, rotinas e recursos, e promovendo decisões compartilhadas que fortalecem o alinhamento estratégico. Foi possível identificar que a práxis estratégica não se limita à execução de planos formais, mas envolve processos contínuos de negociação, inovação e tradução da estratégia para a realidade local. Sendo assim, a principal contribuição teórica consiste em avançar no diálogo entre SAP e Leadership-as-Practice (L-A-P), pouco explorado no contexto educacional brasileiro. Do ponto de vista prático, o estudo identificou competências-chave para gestores escolares e evidencia como processos de liderança colaborativa podem ser replicados em políticas educacionais.
Palavras-chave*:* Estratégia como prática. Liderança. Gestão escolar. Práxis estratégica. Educação básica privada.

ABSTRACT

This article examines how leadership influences strategy development in everyday school life, based on the Strategy-as-Practice (SAP) perspective. The study was conducted in two private basic education schools using a qualitative multiple case study approach, including observations, interviews, and institutional documents. Findings show that strategy emerges from daily interactions between managers and teams, blending deliberate and emergent elements. Empirical evidence reveals how principals and coordinators reinterpret institutional guidelines, adapting them to the specific needs and characteristics of each school. Leadership acts as an integrative link, connecting people, routines, and resources, and fostering shared decisions that strengthen strategic alignment. Strategic praxis goes beyond formal plan execution, involving ongoing processes of negotiation, innovation, and translation of strategy into local realities. The main theoretical contribution is advancing the dialogue between SAP and Leadership-as-Practice (L-A-P), which remains underexplored in the Brazilian educational context. Practically, the study identifies key competencies for school leaders and highlights how collaborative leadership processes can be replicated in educational policies.
Keywords: Strategy-as-Practice. Leadership. School management. Strategic praxis. Private basic education.

[1] Universidade Positivo. edyschuster@gmail.com
[2] Universidade Estadual do Centro Oeste. caroolcoradassi@gmail.com
[3] Universidade Estadual do Centro Oeste.. marcosdecastroms@yahoo.com.br

1. Introdução

A gestão escolar contemporânea enfrenta desafios complexos decorrentes das mudanças sociais, econômicas e culturais que afetam diretamente as instituições de ensino. Em redes privadas, como a Rede Alfa, esses desafios se intensificam, pois os gestores precisam equilibrar demandas pedagógicas, administrativas e mercadológicas, atendendo simultaneamente às expectativas das famílias, aos objetivos institucionais e às necessidades da comunidade escolar (Oliveira, 2019; Weinstein & Simielli, 2022). Nesse contexto, a execução estratégica vai além da simples implementação de planos formais: ela se constrói no cotidiano, por meio de interações, negociações e práticas situadas que dão sentido às diretrizes estabelecidas pela rede (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

Tradicionalmente, a literatura em administração abordou a estratégia a partir de uma perspectiva normativa e deliberada, voltada à formulação de planos e ao alcance de metas previamente definidas (Mintzberg & Waters, 1985). No entanto, pesquisas mais recentes apontam para a necessidade de compreender a estratégia a partir da perspectiva da estratégia como prática (Strategy-as-Practice – SAP), que enfatiza o "fazer estratégico" na vida cotidiana das organizações (Whittington, 2016; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Sob essa ótica, a estratégia não é apenas planejada, mas continuamente recriada por meio de interações entre pessoas, rotinas, artefatos e contextos específicos (Clegg, Carter & Kornberger, 2004; Rasche & Chia, 2009).

Nesse processo, a liderança desempenha papel central. Mais do que exercer autoridade hierárquica, liderar significa articular atores, promover diálogo e mediar conflitos, influenciando diretamente a forma como as estratégias são interpretadas e executadas no nível micro (Vilas-Boas, Davel & Bispo, 2018; Cardoso, Rossetto & Silva, 2023). É por meio da liderança que diretrizes institucionais são traduzidas em ações concretas, especialmente em ambientes escolares, onde decisões precisam considerar múltiplos interesses e valores. A práxis estratégica, portanto, emerge como resultado das práticas de liderança que conectam a estrutura organizacional às necessidades situadas de cada unidade escolar (Jarzabkowski, 2005).

Diante desse cenário, este estudo parte da seguinte questão: como a liderança influencia a práxis estratégica no contexto da gestão escolar? Para responder a essa pergunta, este artigo analisa práticas de liderança observadas em duas escolas da Rede Alfa, buscando compreender como diretores e gestores constroem estratégias no cotidiano.

O objetivo é investigar a importância da liderança na formação e execução da estratégia, evidenciando como decisões, interações e adaptações locais configuram a práxis estratégica. A relevância do estudo está em integrar a teoria da SAP à análise da liderança no ambiente escolar,

oferecendo contribuições tanto para a literatura de administração quanto para a prática da gestão educacional (Cunliffe & Eriksen, 2011; Soares & Feuerschütte, 2021). Ao focar na práxis estratégica, este artigo se distingue de outras abordagens que tratam apenas da liderança como prática isolada, ressaltando a interdependência entre liderança, contexto e estratégia na busca por soluções inovadoras para os desafios da educação básica.

2. Referencial teórico

2.1. Estratégia como prática (SAP)

A literatura tradicional sobre administração estratégica foi historicamente marcada por uma perspectiva normativa, na qual a estratégia era entendida como um plano deliberado, desenvolvido por líderes organizacionais e implementado de forma linear. Essa visão, representada por abordagens clássicas de planejamento estratégico, privilegiava processos formais e hierárquicos, nos quais o gestor ocupava uma posição central na formulação e execução da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985).

Entretanto, nas últimas décadas, emergiu uma corrente teórica alternativa conhecida como estratégia como prática (Strategy-as-Practice – SAP). Essa abordagem desloca o foco da formulação abstrata da estratégia para o estudo de como ela é efetivamente construída no cotidiano das organizações, por meio de interações, negociações e rotinas sociais (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Whittington (2006) propõe que a SAP seja compreendida a partir do tríplice P: práxis, práticas e praticantes. A práxis refere-se ao fluxo de atividades estratégicas, como reuniões, decisões, planejamentos e improvisações. As práticas correspondem aos recursos, normas, ferramentas, narrativas e rotinas que orientam essas atividades. Os praticantes são os indivíduos que realizam a estratégia no dia a dia, como gestores, professores e demais membros da comunidade escolar.

Essa perspectiva reforça que a estratégia não é apenas resultado de decisões formais, mas emerge das interações entre pessoas e contextos específicos (Clegg, Carter & Kornberger, 2004; Rasche & Chia, 2009). Assim, a SAP permite compreender como a estratégia é constantemente reinterpretada e recriada na prática, considerando tanto elementos deliberados quanto emergentes (Mintzberg & Waters, 1985).

No contexto escolar, essa abordagem mostra-se particularmente relevante, pois as decisões estratégicas estão profundamente enraizadas na cultura organizacional, nos valores educacionais e nas necessidades locais (Oliveira, 2019; Weinstein & Simielli, 2022). Nesse cenário,

diretores e gestores não apenas executam planos corporativos, mas os traduzem e adaptam em resposta às demandas do cotidiano. Reuniões colegiadas, planejamento pedagógico, resolução de crises e interação com famílias são exemplos de atividades que evidenciam como a estratégia é vivida no dia a dia das escolas.

2.2. Liderança como prática e sua influência na práxis

Embora a SAP tenha ampliado a compreensão da estratégia, ela não se sustenta de forma isolada. A liderança surge como elemento central para conectar diretrizes institucionais a ações concretas, funcionando como elo entre o plano formal e a prática situada. No ambiente escolar, essa conexão torna-se ainda mais complexa, pois envolve a mediação entre interesses pedagógicos, administrativos e comunitários (Vilas-Boas, Davel & Bispo, 2018).

A liderança não se restringe ao papel do diretor como figura hierárquica, mas se manifesta em processos coletivos que envolvem coordenadores, supervisores e professores. Esses atores atuam como tradutores da estratégia, reinterpretando normas e políticas para ajustá-las à realidade local (Cardoso, Rossetto & Silva, 2023). Nesse sentido, a liderança influencia diretamente a práxis estratégica, pois define como os praticantes percebem e executam suas funções estratégicas no cotidiano.

Segundo Cunliffe e Eriksen (2011), a liderança é essencialmente relacional, construída por meio do diálogo, da escuta ativa e da negociação. Em contextos educacionais, isso implica criar espaços para decisões compartilhadas e promover engajamento da equipe em torno de objetivos comuns. Assim, a liderança não apenas guia a execução da estratégia, mas também possibilita sua contínua adaptação diante de situações imprevistas, como crises, mudanças regulatórias ou novas demandas pedagógicas.

Ao considerar a liderança na perspectiva da práxis estratégica, entende-se que a estratégia não é implementada de forma linear. Ela é constantemente reconstruída nas interações diárias, refletindo a interdependência entre contexto, pessoas e práticas (Jarzabkowski, 2005). Essa visão reforça que a efetividade da estratégia em uma escola depende não apenas de planos bem elaborados, mas da capacidade dos líderes em articular sentidos, mobilizar recursos e promover a inovação no nível micro.

3. Procedimentos metodológicos

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, adequada para investigar fenômenos complexos e situados, como os processos de

liderança e estratégia na gestão escolar. A pesquisa qualitativa permite captar significados, interpretações e práticas no ambiente em que ocorrem, possibilitando uma compreensão profunda do contexto estudado (Creswell, 2010).

O método utilizado foi o estudo de caso múltiplo, realizado em duas escolas de ensino fundamental pertencentes à Rede Alfa, uma rede privada de educação básica. A adoção do estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender processos organizacionais em contextos reais, com atenção aos detalhes das práticas e interações observadas (Bardin, 2010). Ao trabalhar com duas unidades escolares, buscou-se ampliar a robustez analítica, identificando semelhanças e diferenças nos modos como a liderança influencia a práxis estratégica em diferentes contextos da mesma rede.

3.1. Contexto da pesquisa

O estudo foi realizado em duas escolas de ensino fundamental pertencentes à Rede Alfa, uma rede privada de educação básica reconhecida regionalmente. A escolha das escolas foi intencional, considerando fatores como diversidade de práticas, relevância institucional e acesso aos participantes-chave.

Cada escola possui estrutura própria de gestão, composta por diretor, coordenadores pedagógicos e supervisores administrativos, além do corpo docente e equipe de apoio. Essas equipes são responsáveis por traduzir as diretrizes institucionais em práticas concretas, sendo, portanto, centrais para o objetivo desta pesquisa.

3.2. Participantes

Participaram do estudo oito integrantes das equipes gestoras das duas escolas, incluindo diretores, coordenadores e supervisores. O critério de seleção foi a relevância para o fenômeno estudado, privilegiando indivíduos diretamente envolvidos na tomada de decisão e na execução de processos estratégicos e, portanto, capazes de oferecer relatos consistentes sobre as práticas analisadas. (Weinstein & Simielli, 2022).

Para garantir anonimato e confidencialidade, foram utilizados pseudônimos para identificar tanto os participantes quanto as escolas.

3.3. Técnicas de coleta de dados

Foram utilizadas três principais técnicas de coleta: observação, entrevistas

semiestruturadas e análise documental. As observações foram realizadas durante reuniões colegiadas nas duas escolas, com duração média de três horas cada. Esses encontros foram fundamentais para observar interações, negociações e práticas de liderança em situações reais de deliberação estratégica. O diário de campo foi elaborado in loco, com posterior organização e sistematização (Bardin, 2010).

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com oito membros das equipes gestoras, com duração média de 50 minutos cada. As entrevistas abordaram percepções sobre liderança, processos decisórios, práticas de coordenação e experiências com situações emergenciais. A utilização de entrevistas semiestruturadas possibilitou flexibilidade para explorar temas emergentes sem perder o foco nos objetivos centrais da pesquisa.

A análise de documentos institucionais abrangeu regimentos escolares, planos de gestão, protocolos e relatórios estratégicos fornecidos pela rede. Esses documentos ajudaram a compreender as diretrizes formais e permitiram contrastá-las com as práticas observadas no campo, revelando como normas e regulamentos são reinterpretados e traduzidos no cotidiano (Jarzabkowski, 2015).

Quadro 1: Técnicas de coleta

TÉCNICAS DE COLETA	DETALHAMENTO
OBSERVAÇÕES	Realizada durante reuniões colegiadas, planejamentos e momentos críticos da gestão. Cada sessão teve duração média de três horas. Os registros foram feitos em diário de campo, contemplando descrições detalhadas das interações e práticas observadas.
ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	Conduzidas com os oito gestores, com duração média de 50 minutos. O roteiro contemplou temas como liderança, processos decisórios, resolução de situações imprevistas e coordenação de ações estratégicas. A técnica foi escolhida por permitir flexibilidade para aprofundar questões emergentes sem perder o foco da pesquisa.
ANÁLISE DOCUMENTAL	Incluiu documentos institucionais, como regimentos escolares, planos de gestão, protocolos pedagógicos e relatórios administrativos. Essa análise possibilitou compreender as diretrizes formais e confrontá-las com as práticas observadas nas escolas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.4. Tratamento e análise dos dados

Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), seguindo três etapas. A primeira delas é a pré-análise, onde é feita a leitura flutuante do material para reconhecimento geral e identificação de impressões iniciais. Na sequencia é feita uma exploração do material, estruturando a codificação e categorização das informações em temas relacionados à liderança e à práxis estratégica. E finalmente é realizado o tratamento e interpretação para integração entre os dados empíricos e o referencial teórico, buscando explicar como a liderança influencia a estratégia no nível micro. As categorias iniciais foram definidas a priori, com base na teoria, como práxis estratégica, práticas emergentes e participantes (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2005). Durante a análise, surgiram novas categorias de forma indutiva, diretamente do material empírico, como decisão compartilhada, escuta ativa, coordenação efetiva e liderança integradora. Para assegurar a qualidade e a confiabilidade dos resultados, foram adotadas estratégias como a triangulação de fontes e métodos de coleta (observação, entrevistas e documentos) e o registro sistemático de todo o processo, garantindo transparência e rastreabilidade dos dados. A pesquisa seguiu os princípios éticos previstos na Resolução nº 510/2016, assegurando o consentimento livre e esclarecido de todos os participantes, o sigilo e anonimato das informações coletadas e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

4. Resultados e discussão

4.1. A práxis estratégica nas escolas da Rede Alfa

A análise dos dados revelou que a estratégia, nas escolas estudadas, não se restringe a documentos formais ou planos corporativos. Ela se manifesta no dia a dia por meio de interações, decisões rápidas e adaptações às demandas locais. Essa perspectiva confirma a visão de Whittington (2006), segundo a qual a estratégia é um fenômeno prático, constantemente reconstruído pelos atores organizacionais.

Durante as observações em reuniões colegiadas, foi possível identificar momentos em que a estratégia emergia de situações inesperadas (Raelin, 2016). Em um dos episódios, uma emergência de saúde com uma estudante exigiu ação imediata e coordenada da equipe gestora. Em cerca de quarenta minutos, diretores, coordenadores e equipe administrativa mobilizaram recursos, acionaram protocolos, comunicaram a família e reorganizaram a rotina escolar. Um

gestor relatou: "O inesperado na escola é praticamente todo dia. Neste caso, não houve tempo para consultar o plano estratégico ou aguardar instruções da rede. Nós precisávamos resolver, na hora, com o que tínhamos em mãos.". Esse episódio ilustra o conceito de estratégia emergente (Raelin, 2016), em que as ações são construídas em resposta a eventos imprevistos, mas ainda conectadas às diretrizes institucionais. Assim, as escolas demonstraram capacidade de integrar elementos deliberados, previstos nos planos corporativos, com práticas adaptativas, voltadas às necessidades locais.

Além das situações de crise, foram observadas práticas rotineiras que também moldam a estratégia. Reuniões para planejamento pedagógico, definição de metas e organização de eventos serviam como espaços de negociação e construção coletiva. Uma coordenadora destacou: "Nós recebemos as metas da rede, mas sempre adaptamos. Não adianta copiar um modelo pronto, porque cada escola tem sua realidade e seus desafios." . Essa fala demonstra o processo de tradução estratégica, no qual diretrizes gerais são reinterpretadas pelos gestores, considerando a cultura escolar, o perfil das famílias e os recursos disponíveis (Jarzabkowski, 2005).

4.2. Liderança como articuladora da práxis estratégica

Os resultados evidenciam que a liderança exerce papel essencial na construção da práxis estratégica. Mais do que executar planos, os líderes funcionam como mediadores entre as expectativas institucionais e as demandas locais. Essa mediação ocorre tanto por meio de decisões coletivas quanto por práticas simbólicas que dão sentido às ações estratégicas (Figura 1).

Figura 1: O papel da liderança na contrução da práxis estratégica

Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante as reuniões colegiadas, observou-se que os diretores incentivavam a participação ativa dos coordenadores e supervisores na tomada de decisões. Esse processo de diálogo favorecia o alinhamento da equipe e o sentimento de corresponsabilidade. Um diretor afirmou: "Eu tento ouvir todos, porque ninguém conhece a escola sozinho. Quando as decisões são construídas juntos, elas têm mais chance de dar certo.". Esse comportamento reforça a importância da escuta ativa e da negociação, elementos centrais para que a liderança mobilize a equipe em torno de objetivos estratégicos (Cunliffe & Eriksen, 2011). Além disso, a participação coletiva legitima as decisões, criando um senso de pertencimento e engajamento entre os membros da equipe.

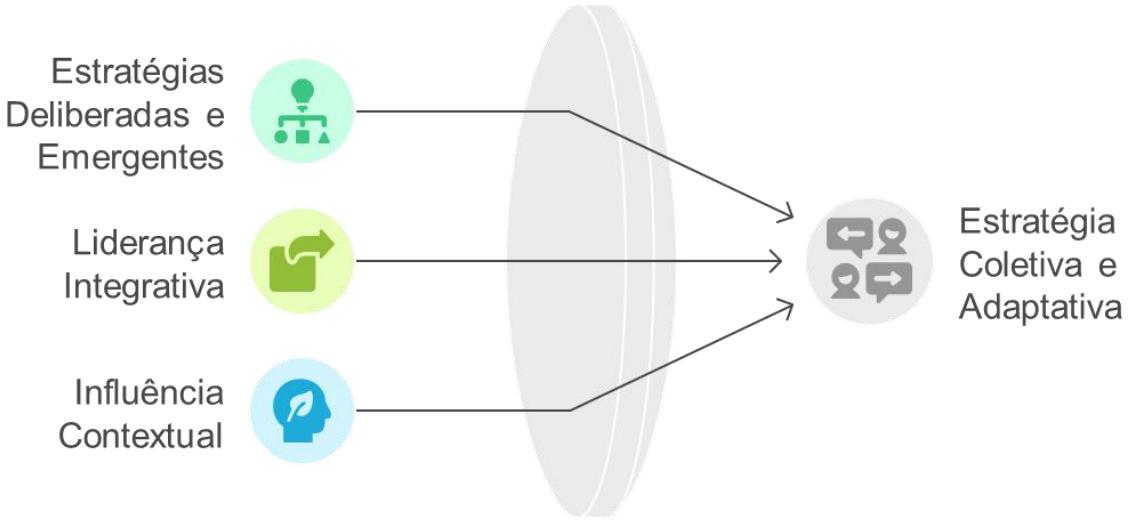
Outro aspecto relevante identificado foi o uso de instrumentos materiais, como dashboards, regimentos e protocolos, que funcionavam como guias para a execução estratégica. Contudo, tais instrumentos não eram seguidos de forma mecânica. Em várias ocasiões, os gestores reinterpretavam as regras para ajustá-las ao contexto específico. Esse processo demonstra que a liderança não apenas aplica normas, mas cria significados que conectam planos formais às ações locais.

4.3. Estratégia em ação: integração entre liderança e contexto

A análise comparativa entre as duas escolas revelou que, embora ambas compartilhem as mesmas diretrizes corporativas, as práticas estratégicas variam conforme as demandas locais e as características de cada unidade. Em uma das escolas, a equipe direcionava maior atenção a ações voltadas ao desenvolvimento e bem-estar da comunidade escolar, enquanto na outra havia um foco mais intenso na captação de alunos e na ampliação de parcerias externas.

Essa variação confirma que a estratégia não é uniforme, mas emerge da interação entre contexto, liderança e práticas locais (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). O papel dos líderes é fundamental para interpretar as diretrizes e adaptá-las às necessidades específicas de cada comunidade escolar (Figura 2).

Figura 2: A construção de estratégias escolares eficazes



Fonte: Elaborado pelos autores

Um exemplo desse processo foi a organização de um evento comunitário para melhorar a comunicação com as famílias. Embora a rede tivesse orientações gerais sobre relacionamento com a comunidade, a iniciativa partiu da equipe local, que desenhou um formato inovador para atender às expectativas da comunidade local. Como afirmou uma supervisora: "A rede nos dá algumas orientações, mas somos nós que conhecemos as famílias e sabemos como aproximá-las da escola. Esse evento foi pensado aqui, com base na nossa realidade." . Esse caso evidencia que a práxis estratégica vai além da simples execução de planos: ela envolve criatividade, sensibilidade e capacidade de inovação no nível micro.

4.4. Discussão Integrativa

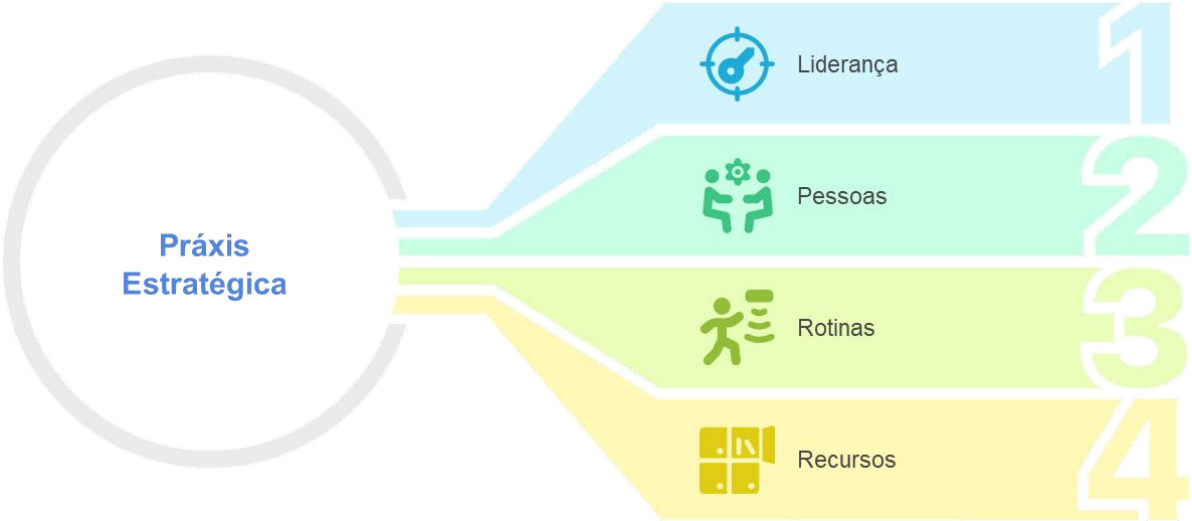
Os achados desta pesquisa reforçam que a estratégia na gestão escolar é um fenômeno situado, construído na intersecção entre diretrizes corporativas e práticas locais. A presença de estratégias deliberadas e emergentes demonstra que não existe uma separação rígida entre planejamento e ação, mas sim um fluxo contínuo de ajustes e interpretações.

A liderança, por sua vez, atua como elo integrador desse processo, garantindo que a estratégia seja viável e significativa para a comunidade escolar. Diretores e coordenadores não apenas executam decisões vindas da rede, mas traduzem e reinterpretam essas orientações, conectando-as às realidades específicas de suas escolas (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2005).

Dessa forma, a práxis estratégica observada nas escolas da Rede Alfa confirma que a

eficácia da gestão não depende exclusivamente de planos formais, mas da capacidade dos líderes em articular pessoas, rotinas e recursos em torno de objetivos compartilhados (Figura 3).

Figura 3: A práxis estratégica nas escolas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os achados deste estudo contribuem com a literatura sobre SAP ao evidenciar que a liderança exerce papel fundamental na tradução de diretrizes institucionais em práticas situadas, confirmando a importância da dimensão relacional proposta por Cunliffe e Eriksen (2011). Ao mesmo tempo, dialogam com a abordagem da Leadership-as-Practice (Raelin, 2016; Raelin & Robinson, 2022), mostrando que os líderes escolares não atuam apenas como decisores formais, mas como mediadores simbólicos que articulam pessoas, recursos e rotinas. A contribuição deste trabalho está em demonstrar empiricamente, no contexto das escolas privadas brasileiras, como a interdependência entre liderança, práticas e contexto forma um ciclo contínuo de construção estratégica. Essa evidência permite propor um framework integrativo no qual liderança, práxis e ambiente local interagem dinamicamente, avançando os debates sobre microfundamentos da estratégia em organizações educacionais.

A construção das estratégias escolares passa pelo desenvolvimento de competências de liderança que permitem aos gestores atuar como mediadores entre diretrizes institucionais e práticas locais. Essas competências não se limitam ao domínio técnico, mas envolvem habilidades relacionais, comunicacionais e adaptativas, essenciais para lidar com a complexidade do cotidiano escolar. A seguir, são apresentadas as principais competências identificadas na pesquisa, que

contribuem diretamente para a práxis estratégica nas unidades da Rede Alfa.

Quadro 2 – Competências de liderança na práxis estratégica escolar

COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁXIS ESTRATÉGICA
ESCUTA ATIVA	Habilidade de acolher diferentes pontos de vista, garantindo que as vozes da equipe sejam consideradas nos processos decisórios.	Favorece decisões compartilhadas e fortalece o engajamento coletivo na implementação da estratégia.
NEGOCIAÇÃO	Capacidade de mediar conflitos e alinhar interesses divergentes entre atores institucionais, pedagógicos e comunitários.	Permite traduzir diretrizes institucionais em soluções adaptadas à realidade escolar, equilibrando demandas diversas.
FLEXIBILIDADE E ADAPTAÇÃO	Disposição para ajustar rotinas, protocolos e planos diante de situações emergenciais ou mudanças contextuais.	Sustenta a construção de estratégias emergentes, complementando as diretrizes formais da rede.
COORDENAÇÃO COLABORATIVA	Organização de processos de trabalho em equipe, estimulando corresponsabilidade e participação ativa dos gestores intermediários.	Garante coerência entre ações individuais e objetivos estratégicos coletivos, reforçando a coesão da equipe.
INOVAÇÃO SITUACIONAL	Capacidade de criar respostas criativas para desafios locais, transformando diretrizes gerais em práticas inovadoras.	Promove soluções originais que fortalecem a legitimidade da escola diante da comunidade.
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	Clareza na transmissão de informações e no alinhamento de expectativas com professores, famílias e rede institucional.	Aumenta a transparência e legitima as decisões estratégicas junto aos diferentes públicos.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos achados da pesquisa (2025).

Com base nos dados coletados e analisados é possível inferir que, do ponto de vista prático, os resultados indicam a necessidade de repensar os programas de formação de gestores escolares, ampliando o foco para além das ferramentas técnicas de planejamento. Envolvendo competências como escuta ativa, negociação, flexibilidade e capacidade de adaptação emergem como centrais para que líderes consigam traduzir políticas educacionais e planos estratégicos em ações concretas e significativas.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar a importância da liderança na práxis estratégica, investigando como diretores e coordenadores constroem, adaptam e executam a estratégia no cotidiano de duas escolas da Rede Alfa. A pesquisa evidenciou que a estratégia não é apenas

planejada em nível corporativo, mas continuamente recriada a partir das interações entre gestores, equipes e comunidade escolar, em consonância com a perspectiva defendida por Whittington (2006), que define a estratégia como um fenômeno prático e social.

Os resultados demonstraram que a práxis estratégica nas escolas estudadas emerge da integração entre elementos deliberados — expressos em planos formais e diretrizes institucionais — e emergentes, que surgem em resposta a eventos imprevistos e contextuais. Essa dinâmica confirma a visão de Wittington (1996) e reforça a contribuição de Jarzabkowski (2005), ao evidenciar que a estratégia é continuamente reinterpretada e traduzida pelos praticantes em seus ambientes locais. Situações observadas no campo, como a rápida mobilização diante de crises ou a adaptação de protocolos corporativos, mostram que a efetividade da gestão escolar depende da capacidade de responder com agilidade, criatividade e sensibilidade às especificidades de cada unidade.

Um dos achados centrais do estudo foi a constatação de que a liderança exerce papel fundamental como articuladora desse processo. Diretores e coordenadores atuam como tradutores estratégicos, mediando a relação entre as expectativas institucionais e as demandas locais. Essa função vai além da autoridade hierárquica, envolvendo práticas de escuta ativa, negociação e tomada de decisão coletiva, que criam alinhamento e engajamento na equipe. Esses resultados dialogam com Raelin (2016), que destaca a liderança como uma prática relacional e distribuída, construída nas interações sociais e na co-criação de soluções estratégicas.

Ao conectar teoria e prática, esta pesquisa contribui para o avanço da literatura sobre estratégia como prática (SAP) no contexto educacional. Mostra que, nas escolas, a estratégia não se limita a planos ou relatórios formais, mas é vivida no cotidiano, moldada por valores, rotinas e interações. Além disso, ao evidenciar a liderança como elemento essencial na práxis estratégica, o estudo complementa a visão de Whittington (2006) e Jarzabkowski (2005), demonstrando que os líderes são agentes centrais na tradução e adaptação contínua da estratégia.

Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios importantes para a formação de gestores escolares. A pesquisa sugere que programas de capacitação devem ir além do ensino de ferramentas técnicas de planejamento, incorporando competências como flexibilidade, comunicação efetiva, pensamento crítico e capacidade de adaptação. Essas habilidades são fundamentais para que os gestores possam interpretar diretrizes institucionais e transformá-las em ações significativas para a realidade de suas escolas.

Outra contribuição prática refere-se ao desenvolvimento de culturas organizacionais colaborativas. A liderança integradora, evidenciada neste estudo, mostra que o engajamento da equipe depende de processos de decisão compartilhados e do reconhecimento das vozes dos diferentes atores envolvidos na gestão escolar. Tais práticas fortalecem o senso de pertencimento

e favorecem a inovação no cotidiano educacional.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa foi realizada em apenas duas escolas de uma mesma rede privada, o que restringe a generalização dos resultados. Estudos futuros podem ampliar essa análise, incluindo escolas públicas, comunitárias ou de diferentes regiões, permitindo a comparação de contextos. Além disso, pesquisas longitudinais poderiam explorar como a práxis estratégica evolui ao longo do tempo, especialmente em momentos de mudanças institucionais ou crises educacionais.

Em síntese, esta pesquisa confirma que a liderança é um fator determinante para transformar planos em ação, sustentando a estratégia como um processo vivo, situado e colaborativo. Ao integrar os conceitos da SAP e evidenciar o papel mediador da liderança, o estudo oferece uma visão rica e realista da gestão escolar, reafirmando a relevância de compreender a estratégia como algo que se constrói no cotidiano, por meio de pessoas, práticas e contextos interligados.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

CARDOSO, A.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, M. O. The strategy-as-practice through the lens of the microfoundations of dynamic capabilities. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 1, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.371.111410.

CUNLIFFE, A. L. The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity—A critical perspective to teaching leadership. **Management Learning**, v. 40, n. 1, p. 87–101, 2009. DOI: https://doi.org/10.1177/1350507608099315.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, v. 64, n. 11, p. 1425–1449, 2011. DOI: https://doi.org/10.1177/0018726711418388.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007. DOI: https://doi.org/10.1177/0018726707075703.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250060306.

OLIVEIRA, J. A. **Gestão escolar: desafios e possibilidades**. Curitiba: Appris, 2019.

RAELIN, J. A. Leadership-as-Practice: Theory and application—An editor's reflection. **Leadership**, v. 12, n. 2, p. 131–152, 2016. DOI: https://doi.org/10.1177/1742715017702273.

RAELIN, J. A.; ROBINSON, S. **The leadership-as-practice approach: origins and directions**. London: Routledge, 2022.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713–734, 2009. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840609104809.

SCUSSEL, F. B. C.; LAVARDA, R. A. B. A relação entre estratégia como prática, atuação da gerência intermediária e o pensamento estratégico: proposta de um framework conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 2–22, 2020. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10219838.

SOARES, G. L.; FEUERSCHÜTTE, S. G. A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, p. 108–129, 2021. DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e73094.

VILAS-BOAS, O. T.; DAVEL, E. P. B.; BISPO, M. D. S. Leadership as cultural practice. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 1, eRAMG180076, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180076.

WEINSTEIN, J.; SIMIELLI, L. **Liderança escolar**. 2022. Disponível em: https://www.edu.uwo.ca/about/faculty-profiles/katina-pollock/_docs/brz_ed_lideranca_escolar_por_2022_v04.pdf. Acesso em: 10 mar. 2026.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840606064101.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996. DOI: https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4.