



A PRÁTICA DA GESTÃO POR RESULTADOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

THE PRACTICE OF RESULTS-BASED MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION

DOI: 10.5281/zenodo.19464777



Patrícia Moraes Coutinho¹
Marcelo Máximo Purificação²

RESUMO

Este artigo analisa, com base em pesquisa documental, como a Gestão por Resultados pode potencializar o desempenho das escolas públicas por meio de instrumentos de planejamento, monitoramento e análise de indicadores. Defende-se que a melhoria da qualidade educacional requer metas claras, acompanhamento sistemático e correções de rota baseadas em evidências, e não apenas em percepções. Nessa perspectiva, o texto discute o uso de ferramentas como o PDCA, a Matriz GUT, o Quadro Lógico, o ZOPP e o modelo SMART para apoiar diagnósticos institucionais, a priorização de problemas, a definição de metas e o monitoramento das ações, fortalecendo a tomada de decisão de gestores escolares e secretarias de educação.

Palavras-chave: gestão; resultados; PDCA; monitoramento; indicadores.

ABSTRACT

This article analyzes, based on documentary research, how Results-Based Management can enhance the performance of public schools through planning, monitoring and indicator analysis tools. It argues that improving educational quality requires clear goals, systematic follow-up and evidence-based course corrections rather than intuitive decisions. From this perspective, the text discusses the use of tools such as PDCA, the GUT Matrix, the Logical Framework, ZOPP and the SMART model to

1 Especialista em Gestão de Projetos (IPOG). Mestranda em Desenvolvimento Regional, UNIALFA. E-mail: patricia_morais@msn.com

2 Pós-Doutor em Educação pela Universidade de Coimbra. Doutor em Educação pela ULBRA. Professor Permanente no Mestrado em Desenvolvimento Regional do UNIALFA. E-mail: marcelo.ueg@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4788-016X>





support institutional diagnosis, problem prioritization, goal-setting and action monitoring, strengthening decision-making by school managers and education departments.

Keywords: management; results; PDCA; monitoring; indicators.

1. INTRODUÇÃO

Considerando a relevância de um diagnóstico eficiente e do planejamento de ações capazes de elevar os resultados das escolas e impactar a qualidade do ensino e da aprendizagem, torna-se necessária a implementação de ferramentas e a ampla utilização de medidas de desempenho que expressem o grau de alcance das metas, os objetivos estabelecidos e os melhores caminhos para alcançar os resultados esperados.

Além disso, princípios importantes como performance, transparência e accountability, viabilizados pelas medidas de desempenho, são essenciais para a consolidação de um Estado moderno, pois proporcionam elementos que respaldam as decisões e podem impulsionar uma profunda reforma na educação da rede pública, na direção de maior efetividade de suas ações.

Nesse contexto, considerando que o Estado é responsável por um grande número de operações e projetos, torna-se necessário quantificar e qualificar parâmetros que permitam às equipes gerenciais, aos seus diretores, aos políticos e aos cidadãos conhecer, opinar e decidir acerca dos múltiplos e complexos arranjos governamentais, o que faz dos indicadores de desempenho instrumentos fundamentais para a gestão pública orientada para resultados (BROOKE, 2006).

Quando se fala em accountability educacional, Nigel Brooke, em artigo publicado na revista *Cadernos de Pesquisa*, da Fundação Carlos Chagas, apresentou uma definição sintética e objetiva do termo aplicado à educação (BROOKE, 2006).

Fazer com que as escolas se responsabilizem por seu desempenho é um objetivo claramente desejável. Sem dúvida, o conceito de accountability educativo não é amplamente conhecido nem compreendido na América Latina. Um sistema de accountability se baseia em padrões que deixam claro aquilo que os alunos devem saber e informar aos atores interessados - pais,





professores e comunidade - sobre esses padrões e em que medida as escolas estão conseguindo alcançá-los. Estabelecer consequências para desempenhos inferiores aos adequados serve para exercer uma saudável pressão sobre todas as pessoas envolvidas no processo educativo, a fim de que deem o melhor de si na realização de uma boa educação para todas as crianças (BROOKE, 2006).

Esse é o impacto desejado quando se traz como tema central uma educação de qualidade, em que a teoria se une à prática e se oferecem aos jovens oportunidades de aprendizagem capazes de garantir equidade e condições para seu desenvolvimento físico, intelectual e moral. A educação não deve ser balizada apenas pelo currículo ofertado, mas também pela segurança, pelo respeito, pelo direito à escolha de um futuro digno e pela aprendizagem que começa no portão da escola e chega à sala de aula, ao caderno, ao lápis, ao papel, à escrita do conteúdo apropriado e aos sonhos que nascem a partir dessa experiência (UNESCO, 2024; OECD, 2023; WORLD BANK, 2024).

Portanto, o objetivo deste artigo é construir caminhos e propor métodos, técnicas e instrumentos que possibilitem aos gestores das escolas e das secretarias de educação realizar um diagnóstico institucional qualificado e, a partir desses resultados, desenhar e aplicar um plano de melhoria orientado, otimizando, assim, o desempenho da gestão escolar.

2. METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com base em pesquisa bibliográfica e documental. O artigo analisa literatura e documentos técnicos sobre gestão por resultados, planejamento, monitoramento e avaliação na educação pública, mobilizando referenciais voltados ao diagnóstico institucional, à definição de metas, à priorização de problemas e ao acompanhamento de resultados. Trata-se, portanto, de um estudo teórico-analítico, com ênfase na sistematização de instrumentos capazes de subsidiar a gestão escolar e a atuação das secretarias de educação. Além disso, o texto mobiliza exemplos ilustrativos, de caráter hipotético, elaborados com a finalidade de demonstrar a aplicação prática dos





instrumentos discutidos, sem pretensão de representar dados empíricos de uma realidade escolar específica.

3. FERRAMENTAS DE GESTÃO POR RESULTADOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Compreender a gestão por resultados na educação pública exige não apenas a discussão de seus fundamentos conceituais, mas também a análise dos instrumentos que viabilizam sua aplicação no cotidiano da administração educacional. Isso porque a efetividade dessa abordagem depende da capacidade de transformar objetivos institucionais em ações planejadas, monitoradas e avaliadas de forma sistêmica. Nesse contexto, as ferramentas de gestão por resultados assumem papel central, uma vez que auxiliam no diagnóstico de problemas, na definição de prioridades, na organização das estratégias e no acompanhamento dos resultados alcançados. Mais do que instrumentos técnicos, essas ferramentas contribuem para qualificar a tomada de decisão, ampliar a racionalidade administrativa e fortalecer a coerência entre planejamento, execução e avaliação. Assim, esta seção apresenta algumas das principais ferramentas utilizadas na gestão por resultados na educação pública, destacando suas contribuições para a melhoria da gestão e para o alcance de resultados mais eficazes e consistentes.

3.1 MATRIZ GUT

Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT)

A matriz GUT, proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, constitui uma ferramenta de priorização utilizada para apoiar a tomada de decisão diante de diferentes problemas que demandam intervenção. Seu nome deriva das iniciais de seus três critérios de análise - gravidade, urgência e tendência -, os quais permitem avaliar o impacto do problema, a necessidade temporal de resposta e a probabilidade de agravamento caso nenhuma ação seja



adotada. Desse modo, a ferramenta contribui para definir prioridades de forma mais racional e objetiva.

Essa matriz gera uma reflexão sobre o impacto das ações diante das causas prioritárias. Isso significa que essa ferramenta proporciona à escola a possibilidade de identificar problemas e causas que impedem a melhoria da gestão educacional no alcance de seus resultados. Isso é feito por meio da construção da matriz de prioridade, na qual o gestor, junto à comunidade escolar, elenca os principais problemas e pontos de atenção, define a escala de urgência e a tendência de agravamento e, com isso, estabelece quais problemas devem ser enfrentados imediatamente.

Tendo como pano de fundo a complexidade e a peculiaridade do ambiente escolar, o plano de priorização procura incorporar princípios como equidade, ética pública, participação, transparência e empoderamento das escolas. O resultado é a criação de um instrumento cuja compreensão e utilização são relativamente simples e que pode orientar a melhoria da qualidade do ensino por meio de processos participativos de avaliação e planejamento.

Dimensão								
Foco								
Fatos- Críticos								
Priorização	=	Gravidade	*	Urgência	*	Tendência	=	Pontos
	(5)	Dano altíssimo	(5)	Imediata	(5)	Piorar muito	↑	48
		Dano alto		Curto prazo	(4)	Aumentar	*	
	(3)	Dano regular	(3)	Médio prazo		Permanecer	→	
	(2)	Dano leve	(2)	Longo prazo	(2)	Reduzir ligeiramente	*	
	(1)	Não há dano	(1)	Não há pressa	(1)	Desaparecer	↓	

Figura 1 - Matriz GUT. Fonte: Falconi (2013).

Passos para a construção da matriz de prioridade (GUT):

- Identificar os problemas ou causas que farão parte da matriz;
- Definir os critérios que serão avaliados, levando-se em conta as características do processo;
- Definir qual escala será utilizada para atribuir pesos aos critérios avaliados;
- Construir a matriz;



- Multiplicar todos os pesos atribuídos aos critérios diante de cada problema, de modo que aquele que apresentar maior valor seja o prioritário.

Para compreender, de forma prática, o funcionamento da matriz GUT, apresenta-se a seguir um exemplo ilustrativo de priorização pedagógica.

Turma	Matemática (Saeb)	Língua Port. (Saeb)	G	U	T	G x U x T	Prior.
Turma A	215 Nível 1 / Insuficiente	282 Proficiente	5	5	5	125	1
Turma B	238 Nível 2 / Básico	268 Básico	4	4	4	64	2
Turma C	308 Nível 5 / Proficiente	330 Avançado	2	2	2	8	3

Tabela 1 - Exemplo ilustrativo de priorização com a matriz GUT - Escola A.

Meta institucional: elevar os resultados de aprendizagem em Matemática no 9º ano.

Considerando a meta institucional de elevar os resultados de aprendizagem em Matemática no 9º ano, a tabela evidencia a aplicabilidade da matriz GUT na definição de prioridades pedagógicas a partir dos resultados de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática. Observa-se que a Turma A ocupa a prioridade 1, pois apresenta desempenho insuficiente em Matemática (215 pontos), embora registre resultado mais elevado em Língua Portuguesa (282 pontos), o que reforça a necessidade de intervenção focalizada nessa área. A Turma B, classificada como prioridade 2, apresenta desempenho básico em ambas as disciplinas (238 em Matemática e 268 em Língua Portuguesa), indicando necessidade de acompanhamento e ações de fortalecimento. Já a Turma C, posicionada como prioridade 3, apresenta resultados mais satisfatórios, com 308 pontos em Matemática e 330 em Língua Portuguesa, demandando menor urgência de intervenção. Desse modo, a matriz GUT contribui para orientar a tomada de decisão e o direcionamento das ações pedagógicas com base nas necessidades mais críticas.



Após a definição das prioridades por meio da matriz GUT, a gestão educacional demanda um instrumento capaz de transformar o diagnóstico em ação planejada e acompanhada de forma contínua. Nessa perspectiva, o ciclo PDCA assume papel central, ao oferecer um referencial metodológico para o planejamento, a execução, a verificação e a correção das ações implementadas. Desse modo, a matriz GUT e o PDCA se complementam: a primeira contribui para a priorização dos problemas, enquanto o segundo organiza o processo de intervenção orientado para a melhoria dos resultados.

3.2 MÉTODO PDCA

A meta corresponde ao resultado que se pretende alcançar, enquanto o método representa o caminho que viabiliza a concretização desse objetivo. Constituído por etapas articuladas, o método orienta a ação institucional em direção aos resultados desejados, conferindo maior clareza ao foco, às estratégias e à trajetória a ser percorrida. Ao mesmo tempo, favorece o uso mais intencional da liderança e do conhecimento dos diferentes atores da escola - diretores, professores, coordenadores, secretários, alunos e pais -, articulando esforços em favor da melhoria contínua. Assim, uma vez estabelecida a meta, priorizado o problema e definido o ponto de partida da intervenção, torna-se necessário estruturar um plano de ação. Nesse contexto, o ciclo PDCA se apresenta como um método conciso e aderente à realidade escolar, contribuindo para organizar o planejamento, a execução, o monitoramento e o aperfeiçoamento das ações.

O método PDCA, originalmente associado aos estudos de Walter A. Shewhart e posteriormente difundido por W. Edwards Deming, tem como foco principal a melhoria contínua dos resultados. Ele é composto por quatro etapas: Planejamento (Plan), Execução (Do), Verificação (Check) e Ação Corretiva (Act) (DEMING INSTITUTE, s.d.; FALCONI, 2013).





Figura 2 - Método PDCA. Fonte: Deming Institute; Falconi (2013).

No contexto da gestão escolar, a aplicação do ciclo PDCA pode ser compreendida a partir de situações concretas de priorização pedagógica. Considerando o exemplo ilustrativo anteriormente apresentado, em que a Turma A foi definida como prioridade em razão da maior criticidade nos resultados de Matemática, o Quadro 1 apresenta um exemplo de plano de ação elaborado a partir dessa priorização. Com base nesse exemplo, é possível compreender como cada etapa do ciclo contribui para organizar a intervenção pedagógica.

Elemento	Descrição
Turma priorizada	Turma A
Problema identificado	Baixa proficiência em Matemática (215 pontos - Nível 1 / Insuficiente)
Meta (SMART)	Elevar a proficiência média da Turma A em Matemática de 215 para 230 pontos até o final do ano letivo, por meio de ações de recomposição e monitoramento pedagógico contínuo.
Objetivo	Elevar a aprendizagem em Matemática e reduzir defasagens.
Ações previstas	Diagnosticar habilidades não consolidadas; organizar reforço focalizado; revisar o planejamento docente; realizar monitoramento periódico da aprendizagem.
Responsáveis	Gestão escolar, coordenação pedagógica e professor de Matemática.
Prazo	Até o final do ano letivo, com monitoramento bimestral.
Indicadores de acompanhamento	Evolução nas avaliações diagnósticas e formativas; participação nas atividades de reforço.

Quadro 1 - Exemplo de plano de ação para a turma priorizada.



A etapa de Planejamento (P) envolve o diagnóstico do problema, a análise dos dados, a definição da meta e a elaboração de ações capazes de enfrentar a situação priorizada. Nesse momento, são estabelecidos os indicadores, os responsáveis e os prazos que orientarão a intervenção. A etapa de Execução (D) consiste na implementação das ações previstas, exigindo mobilização da equipe e corresponsabilidade dos envolvidos. A etapa de Verificação (C) corresponde ao acompanhamento das ações e à análise dos resultados obtidos em relação às metas estabelecidas, permitindo identificar avanços, limites e eventuais desvios. Por fim, a etapa de Ação (A) consiste na revisão do plano à luz dos resultados alcançados, consolidando boas práticas ou promovendo ajustes e correções de rota quando necessário.



Figura 3 - Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Fonte: Adaptado de Deming (1986).

Em síntese, o método PDCA constitui uma abordagem de gestão orientada para a melhoria contínua, permitindo que problemas priorizados sejam transformados em ações planejadas, monitoradas e ajustadas de forma sistemática. Ao articular diagnóstico, execução,



acompanhamento e revisão, o método contribui para dar maior racionalidade e efetividade à gestão educacional.

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO E QUALIDADE

Os indicadores constituem instrumentos centrais para o monitoramento e a avaliação na gestão por resultados. De natureza quantitativa ou qualitativa, eles permitem organizar informações relevantes sobre determinado objeto de observação e acompanhar a evolução dos aspectos analisados (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009). No contexto educacional, sua principal função é subsidiar a tomada de decisão, permitindo verificar se as ações planejadas estão contribuindo, de fato, para o alcance das metas estabelecidas.

No âmbito do ciclo PDCA, os indicadores assumem papel estratégico, especialmente nas etapas de verificação e revisão do plano, pois oferecem evidências sobre a execução das ações e seus efeitos sobre os resultados pretendidos. Assim, mais do que medir processos ou produtos, os indicadores auxiliam a gestão a identificar avanços, limitações, necessidades de ajuste e possibilidades de correção de rota, fortalecendo a efetividade do planejamento e do acompanhamento institucional (DEMING INSTITUTE, s.d.; FALCONI, 2013).

Entretanto, no campo educacional, a construção e a interpretação de indicadores exigem cautela, uma vez que os resultados escolares são influenciados por múltiplos fatores e não podem ser reduzidos a uma única medida. Por isso, embora essenciais, os indicadores não correspondem à realidade em si, mas a aproximações analíticas que ajudam a compreender o comportamento de fenômenos complexos. Sua utilidade depende, portanto, de sua relação direta com a meta, da clareza sobre o que se pretende medir e da capacidade de gerar informações consistentes para orientar intervenções e decisões (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009).

Desse modo, a escolha de bons indicadores pressupõe intencionalidade, coerência com o problema priorizado e vínculo com as ações planejadas. Não se trata de coletar informações em excesso, mas de selecionar evidências capazes de mostrar se a escola está avançando na





direção desejada. Indicadores de proficiência, aprovação, evasão, abandono e participação, por exemplo, podem oferecer sinais importantes sobre a qualidade da execução e sobre a necessidade de redirecionamento do plano de ação.

Além dos indicadores, o planejamento e o monitoramento na gestão por resultados podem ser qualificados por ferramentas complementares que ajudam a estruturar metas, analisar problemas e organizar a lógica da intervenção. Neste artigo, destacam-se três delas: o modelo SMART, que contribui para a formulação de metas claras e verificáveis; a metodologia ZOPP, que auxilia na análise de problemas, causas e objetivos; e o Marco Lógico, que permite organizar objetivos, resultados, indicadores e meios de verificação de forma articulada. Em conjunto, essas ferramentas ampliam a consistência do planejamento e reforçam a orientação da gestão educacional para resultados.

3.3.1 PLANEJAMENTO DE PROJETOS ORIENTADOS POR OBJETIVOS (ZOPP)

O ZOPP baseia-se em um processo de planejamento participativo e transparente, orientado para as necessidades dos envolvidos e dos grupos-alvo. Parte do entendimento de que projetos e programas constituem processos cujos elementos principais devem ser desenvolvidos passo a passo, em equipe, com a participação dos sujeitos afetados e com registro claro e reproduzível das decisões tomadas. Sua finalidade é dar maior clareza aos objetivos do projeto, melhorar a comunicação e a cooperação entre os envolvidos, definir responsabilidades e estabelecer indicadores de monitoramento e avaliação (GIZ/GTZ, 2007).

Trata-se de um procedimento gradual, visual e participativo, que busca garantir a documentação das diferentes etapas do planejamento e reforça a ideia de que planejamento e implementação não devem ser dissociados. O ZOPP organiza-se em duas etapas principais e articuladas: uma etapa de análise, em que se realizam o diagnóstico da situação, a identificação dos envolvidos, a análise dos problemas, a definição dos objetivos e a escolha da estratégia mais adequada; e uma etapa de estruturação, em que essa lógica é sistematizada na matriz do plano do projeto, que sintetiza a intervenção proposta (GIZ/GTZ, 2007).





No contexto deste artigo, o ZOPP pode ser compreendido como uma ferramenta complementar à matriz GUT e ao ciclo PDCA. Se, no exemplo ilustrativo anterior, a Turma A foi priorizada por apresentar maior criticidade nos resultados de Matemática, o ZOPP contribui para aprofundar a compreensão desse problema e organizar a lógica da intervenção.

Nesse caso, a análise dos envolvidos permite reconhecer os atores diretamente relacionados ao desafio - equipe gestora, coordenação pedagógica, professor de Matemática, estudantes e famílias. A análise dos problemas possibilita explicitar as causas associadas à baixa proficiência, como lacunas de aprendizagem, baixa participação nas atividades ou fragilidades no acompanhamento pedagógico. Em seguida, a análise dos objetivos transforma esse problema em propósitos de intervenção, como elevar a aprendizagem em Matemática e fortalecer o acompanhamento da turma. Por fim, a análise de alternativas favorece a definição das estratégias mais adequadas para enfrentar a situação diagnosticada.

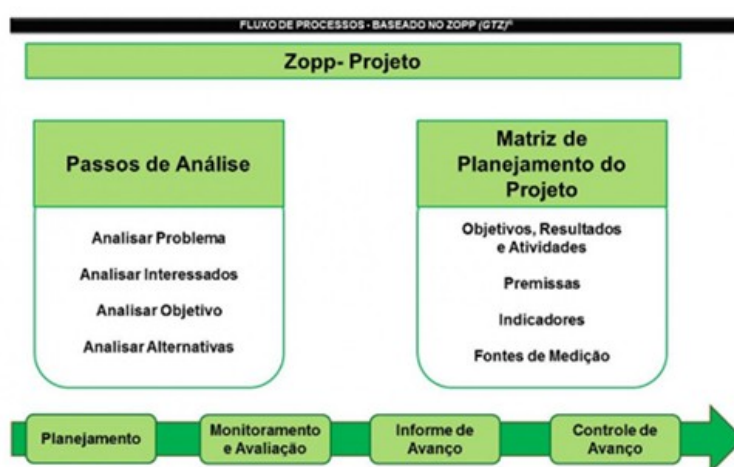


Figura 4 - Fluxo de processos ZOPP. Fonte: Adaptado de Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, cartilha ZOPP.

Em síntese, o ZOPP contribui para transformar um plano de ensino ou de capacitação, antes centrado apenas na execução de tarefas, em uma estrutura de intervenção orientada para resultados, na qual recursos, ações, objetivos e evidências de aprendizagem se articulam de forma lógica e verificável.



3.3.2 MODELO SMART

No que se refere à definição das metas, o modelo SMART oferece critérios que contribuem para tornar os objetivos mais claros, realistas e passíveis de acompanhamento. Para analisar se a meta está formulada com clareza, pode-se recorrer ao modelo SMART, amplamente utilizado na definição de objetivos e metas. Essa técnica permite verificar se a meta é específica, mensurável, atingível, relevante e temporalmente definida, contribuindo para tornar o planejamento mais objetivo e verificável.

No exemplo ilustrativo apresentado anteriormente, em que se definiu como meta elevar a proficiência média da Turma A em Matemática de 215 para 230 pontos até o final do ano letivo, observam-se claramente esses critérios: trata-se de uma meta específica, pois delimita a turma e a área de conhecimento; mensurável, porque explicita o ponto de partida e o resultado esperado; atingível, na medida em que propõe um avanço compatível com ações de recomposição e monitoramento; relevante, por responder diretamente ao problema priorizado; e temporal, ao estabelecer o final do ano letivo como limite para seu alcance. Desse modo, o modelo SMART contribui para qualificar a formulação das metas e fortalecer a coerência entre diagnóstico, planejamento e resultados esperados.

3.3.3 QUADRO LÓGICO OU MARCO LÓGICO

Outra ferramenta que agrega valor ao processo de planejamento, monitoramento e avaliação é o Quadro Lógico (QL), também denominado Marco Lógico. Seu objetivo é estruturar o planejamento e sintetizar, de forma clara e organizada, as informações essenciais do projeto. Quando bem elaborado, o Quadro Lógico funciona como uma ponte entre o planejamento e a execução, além de servir como instrumento de acompanhamento e avaliação. Conforme destaca Pfeiffer (2000), não se trata de uma metodologia exaustiva ou única, mas de um quadro-síntese capaz de organizar a lógica de mudança proposta por uma intervenção.





Nesse sentido, o Quadro Lógico busca responder a questões centrais do planejamento: por que o projeto deve ser realizado; qual mudança se pretende alcançar; como essa mudança será produzida; como será possível verificar os resultados; e quais condições externas podem influenciar sua execução e seus efeitos. O objetivo principal desse exercício é explicitar, de forma consistente, o resultado que se deseja alcançar e os meios necessários para isso.

A elaboração do Quadro Lógico baseia-se em dois princípios complementares: a lógica vertical e a lógica horizontal. A lógica vertical expressa a relação de causa e efeito entre os diferentes elementos da intervenção, articulando atividades, produtos, objetivos específicos e objetivo geral. Já a lógica horizontal estabelece a correspondência entre cada nível da intervenção, seus indicadores, meios de verificação e pressupostos, permitindo acompanhar e avaliar se os resultados esperados estão sendo alcançados (USAID, 2010; BID, 2010; PFEIFFER, 2000).

Assim, ao elaborar o Quadro Lógico, torna-se necessário explicitar o efeito esperado, a meta, os resultados intermediários, os indicadores e os pressupostos que sustentam a intervenção. Em outras palavras, trata-se de organizar, em uma mesma estrutura, aquilo que se pretende alcançar, como isso será realizado, como será medido e em quais condições se espera que a ação produza os efeitos desejados (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009).

No contexto do exemplo ilustrativo adotado neste artigo, o Quadro Lógico permite sistematizar a intervenção voltada à Turma A, priorizada anteriormente pela matriz GUT em razão da maior criticidade em Matemática. Nesse caso, o objetivo geral pode ser compreendido como a melhoria dos resultados de aprendizagem da escola; o objetivo específico corresponde à elevação da proficiência média da Turma A em Matemática; os produtos podem ser traduzidos em ações como diagnóstico das habilidades não consolidadas, reforço focalizado e monitoramento pedagógico; os indicadores permitem acompanhar a evolução da proficiência e da participação dos estudantes; e os pressupostos remetem a condições como engajamento da equipe escolar, adesão dos estudantes e apoio das famílias. Desse modo, o Marco Lógico organiza, em uma única estrutura, a relação entre o problema priorizado, a meta definida, as ações planejadas e os resultados esperados.





Níveis da intervenção	Descrição	Indicadores objetivamente verificáveis	Meios de verificação	Pressupostos
Objetivo geral	Contribuir para a melhoria dos resultados de aprendizagem em Matemática no 9º ano da Escola A.	Evolução dos resultados de aprendizagem em Matemática no 9º ano ao final do ano letivo.	Resultados das avaliações internas e externas; relatórios pedagógicos da escola.	Continuidade do calendário letivo; apoio da gestão escolar e da secretaria; estabilidade mínima da equipe docente.
Objetivo específico	Elevar a proficiência média da Turma A em Matemática de 215 para 230 pontos até o final do ano letivo, por meio de ações de recomposição e monitoramento pedagógico contínuo.	Proficiência média da Turma A ampliada de 215 para 230 pontos; aumento do percentual de estudantes com avanço nas habilidades priorizadas.	Avaliações diagnósticas, formativas e somativas; registros de desempenho da turma; instrumentos de acompanhamento pedagógico.	Participação regular dos estudantes; adesão do professor e da coordenação às ações planejadas; tempo pedagógico preservado para intervenção.
Resultados / produtos esperados	1. Habilidades não consolidadas diagnosticadas. 2. Plano de recomposição de aprendizagem estruturado. 3. Reforço focalizado implementado. 4. Planejamento docente revisado com foco nas habilidades críticas. 5. Monitoramento pedagógico periódico instituído.	1. Diagnóstico aplicado e analisado. 2. Plano de recomposição elaborado. 3. Número de encontros/intervenções realizados. 4. Planejamento revisado e alinhado às necessidades da turma. 5. Reuniões de monitoramento realizadas bimestralmente.	Instrumentos diagnósticos; plano de ação; registros de aula e de reforço; atas de reunião pedagógica; fichas de acompanhamento da turma.	Disponibilidade de professor e coordenação; frequência mínima dos estudantes nas atividades; uso efetivo dos dados pela equipe escolar.
Atividades principais	a) Aplicar avaliação diagnóstica e mapear habilidades críticas. b) Organizar grupos de apoio e reforço focalizado. c) Replanejar aulas e estratégias didáticas em Matemática. d) Realizar acompanhamento periódico da frequência e do desempenho. e) Revisar o plano com base nos resultados parciais.	Cumprimento do cronograma de atividades; percentual de estudantes atendidos; número de devolutivas pedagógicas realizadas; revisões do plano efetuadas.	Cronograma da intervenção; listas de presença; registros de acompanhamento; avaliações periódicas; relatórios da coordenação pedagógica.	Engajamento da equipe escolar; comunicação com as famílias; condições materiais mínimas para execução das ações.

Quadro 2 - Exemplo ilustrativo de matriz lógica da intervenção pedagógica voltada à Turma A.

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, o Quadro Lógico, ou Matriz Lógica, constitui um instrumento essencial para dar coerência e consistência ao planejamento orientado para resultados. Sua utilização permite ao gestor explicitar, de forma articulada, os objetivos, os resultados esperados, os



indicadores, os meios de verificação e os pressupostos da intervenção. Ao fazê-lo, o Quadro Lógico não apenas sintetiza o plano de ação, mas também fortalece sua execução, seu monitoramento e sua avaliação, transformando a meta da escola em uma estrutura de trabalho lógica, verificável e orientada para a melhoria dos resultados educacionais.

4. DISCUSSÃO

À luz do percurso apresentado, observa-se que a relevância dessas ferramentas não está em sua adoção mecânica ou simultânea, mas em sua capacidade de apoiar o gestor escolar na compreensão mais clara da realidade, na identificação das causas dos problemas, na definição de prioridades e na organização de respostas mais coerentes com as necessidades da escola. Nesse sentido, não se trata de defender que todas as ferramentas devam ser utilizadas em conjunto ou de forma padronizada, mas de reconhecer que cada contexto escolar pode demandar a escolha daquelas que melhor se ajustem à sua realidade, à sua capacidade técnica e ao tipo de desafio enfrentado. Sua contribuição reside, justamente, em potencializar o trabalho da gestão, conferindo maior racionalidade, foco e consistência aos processos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação.

Mais do que instrumentos de controle sobre gestores ou professores, essas ferramentas devem ser compreendidas como recursos que dão visibilidade aos problemas, ajudam a explicitar suas causas, permitem priorizar aquilo que é mais crítico e orientam a construção de ações mais efetivas para a melhoria dos resultados escolares. Ao favorecerem uma leitura mais objetiva da realidade, contribuem para que a escola deixe de atuar apenas de forma reativa e passe a desenvolver intervenções mais planejadas, fundamentadas e alinhadas às metas educacionais.

Entretanto, sua efetividade depende de um aspecto essencial: a apropriação coletiva desses instrumentos pelas equipes escolares. Para que produzam efeitos consistentes, é necessário que diretores, coordenadores, professores e demais profissionais compreendam sua lógica, participem de sua elaboração e se reconheçam como corresponsáveis pelas ações e





pelos resultados registrados nesses documentos. Quando isso não ocorre, os instrumentos tendem a se reduzir a registros formais, com pouca incidência sobre a prática. Quando apropriados de forma colaborativa, ao contrário, tornam-se dispositivos de mobilização, alinhamento e fortalecimento da ação institucional. Assim, a melhoria dos resultados educacionais depende menos da existência formal dessas ferramentas e mais da capacidade da escola e das secretarias de educação de utilizá-las como suporte à ação coletiva, à análise crítica e à tomada de decisão orientada para resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, o percurso analítico desenvolvido ao longo deste artigo evidencia que a melhoria dos resultados educacionais depende de uma gestão escolar orientada por diagnóstico, planejamento, monitoramento e revisão contínua das ações. Mais do que a adoção isolada de ferramentas, o que se mostra relevante é a capacidade de articulá-las de forma coerente com os problemas concretos vivenciados pelas escolas, com suas metas institucionais e com a realidade de seus atores.

Quando o plano de ação parte de um diagnóstico fundamentado em evidências e dados reais, cria-se uma base mais consistente para que os gestores escolares identifiquem os principais problemas da escola e avancem na compreensão de suas causas. Ferramentas como a Matriz GUT, por exemplo, contribuem para qualificar esse processo ao permitir a priorização dos problemas e o direcionamento das ações a serem desenvolvidas, com maior clareza sobre o que fazer, como fazer, em que prazo e sob a responsabilidade de quem (FALCONI, 2013). Isso é especialmente relevante, pois tão importante quanto identificar os problemas é saber priorizá-los. Quando todas as demandas são tratadas como prioritárias, corre-se o risco de dispersar energia e esforços em múltiplas frentes, sem incidir de forma efetiva sobre aquilo que mais compromete os resultados da escola.

A partir da definição dos problemas prioritários, torna-se necessário estruturar ações coerentes, exequíveis e acompanháveis. Nesse processo, o envolvimento da comunidade





escolar é condição essencial para que o plano de ação deixe de ser apenas um documento formal e se torne um instrumento vivo de orientação da prática. Diretores, coordenadores, professores e demais profissionais precisam se reconhecer como corresponsáveis pelas ações e pelos resultados propostos, de modo que a execução ocorra com compromisso, acompanhamento e possibilidade real de ajuste. É nesse ponto que o monitoramento, apoiado por indicadores consistentes, assume papel central, ao permitir verificar se as ações implementadas estão, de fato, contribuindo para o alcance das metas estabelecidas.

Nesse sentido, metodologias como o PDCA, associadas ao uso de indicadores e a instrumentos de apoio ao planejamento, fortalecem a atuação do gestor escolar ao conferir maior racionalidade ao processo decisório, maior clareza na definição de prioridades e melhores condições para a correção de rota. Ao mesmo tempo, evidenciam que a melhoria dos resultados não depende apenas da capacidade individual do gestor, mas da existência de uma cultura institucional voltada à cooperação, ao acompanhamento sistemático e à aprendizagem organizacional. Assim, a liderança escolar se fortalece não pelo controle isolado dos processos, mas pela capacidade de mobilizar pessoas, integrar dimensões da gestão e promover diálogo, colaboração e corresponsabilidade em torno dos objetivos comuns (DEMING INSTITUTE, s.d.; FALCONI, 2013).

Por fim, evidencia-se que a efetividade desses instrumentos não decorre de sua adoção formal, mas da forma como são compreendidos, apropriados e utilizados no cotidiano escolar. Seu potencial reside na capacidade de apoiar a análise da realidade, orientar decisões e sustentar intervenções mais consistentes em favor da melhoria dos resultados educacionais.

Cabe destacar, ainda, que os desafios da gestão por resultados não se restringem à escola, mas alcançam também as demais estruturas das secretarias de educação, que igualmente precisam se reconhecer como corresponsáveis pelos resultados educacionais. Nesse processo, cabe à secretaria não apenas acompanhar metas e resultados, mas oferecer apoio técnico, fortalecer capacidades institucionais e atuar de forma articulada com as escolas, especialmente nos aspectos que extrapolam sua governabilidade direta. Dessa forma,





potencializa-se não apenas a gestão escolar, mas a própria qualidade da educação ofertada aos estudantes.

Assim, conclui-se que o êxito da implantação de instrumentos de gestão escolar em redes de ensino, independentemente de seu porte ou complexidade, depende do alinhamento interno, da adesão dos atores envolvidos e da construção de consensos mínimos em torno dos objetivos propostos. Em políticas e projetos educacionais, a insuficiência de articulação entre os diferentes sujeitos e instâncias pode comprometer iniciativas com elevado potencial transformador. Por isso, recomenda-se que a implementação desses instrumentos seja acompanhada de processos permanentes de formação, articulação e legitimação, de modo a favorecer sua sustentabilidade e ampliar sua contribuição para a melhoria da aprendizagem e da qualidade da educação pública.

REFERÊNCIAS

BROOKE, Nigel. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 128, p. 377-401, maio/ago. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000200006. Acesso em: 19 fev. 2017.

BID. Marco lógico para o desenho e avaliação de projetos. Washington, DC: BID, 2010.

CAMPOS, Arminda Eugênia Marques et al. Elaboração e monitoramento de projetos sociais. Brasília: SESI/Departamento Nacional, 2002.

CASSOL, Adriana Paula et al. Gestão da qualidade na educação. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236002340_GESTAO_DA_QUALIDADE_NA_EDUCACAO. Acesso em: 26 jan. 2017.

DEMING INSTITUTE. The PDSA (Plan-Do-Study-Act) Cycle. [S.l.]: The Deming Institute, s.d. Disponível em: <https://www.deming.org>. Acesso em: 28 out. 2025.





DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) GmbH.
ZOPP - Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos. [Cartilha de orientação metodológica]. [S.l.]: GTZ, 1990.

FALCONI, V. Gestão para resultados na educação. São Paulo: Falconi, 2013.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

GIZ/GTZ. ZOPP - Objectives-Oriented Project Planning. Eschborn: GIZ, 2007.

INEP. IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Brasília: Inep/MEC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 28 out. 2025.

MURICI, Izabela Lanna; CHAVES, Neuza. Gestão para resultados na educação. 1. ed. São Paulo: Falconi, 2013.

OECD. PISA 2022 Results. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/pisa>. Acesso em: 28 out. 2025.

OECD. PISA 2022 Results (Volume III): Creative Thinking - Brazil factsheet. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 28 out. 2025.

OECD. TALIS 2024: conceptual framework. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 28 out. 2025.

PFEIFFER, Peter. Quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 51, n. 1, p. 81-124, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/320/326>. Acesso em: 20 fev. 2017.

UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education. Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: <https://www.unesco.org/gem-report>. Acesso em: 28 out. 2025.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



USAID. Logical Framework Handbook. Washington, DC: USAID, 2010.

WORLD BANK. Learning Poverty: updates and revisions (April 2024 release). Washington, DC: World Bank, 2024. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org>. Acesso em: 28 out. 2025.

Recebido em: 13/03/2026

Aprovado em: 25/03/2026

Publicado em: 08/04/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

