

O PDCA E A CULTURA DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ESCOLA

Kátia Helena Burguez de Souza¹

RESUMO: Esta pesquisa analisa a relação entre o ciclo PDCA e a consolidação da cultura da autoavaliação institucional no contexto das escolas públicas. O objetivo foi compreender de que maneira o PDCA pode estruturar práticas avaliativas contínuas e fortalecer a gestão democrática a partir da escuta, do planejamento participativo e da tomada de decisão com base em evidências. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, com base em revisão bibliográfica de autores que discutem gestão educacional, avaliação institucional e planejamento estratégico. Os resultados indicam que o PDCA, ao organizar as etapas da gestão em lógica cíclica, potencializa a autoavaliação como ferramenta de formação, planejamento e transformação. A pesquisa destaca a importância de institucionalizar essa prática como parte da rotina escolar, garantindo tempo, formação e condições para que os sujeitos se envolvam no processo.

Palavras-chave: Autoavaliação. Gestão Escolar. PDCA. Planejamento. Avaliação Institucional. Educação Pública.

ABSTRACT: This research analyzes the relationship between the PDCA cycle and the consolidation of a culture of institutional self-assessment in public schools. The objective was to understand how PDCA can structure continuous evaluation practices and strengthen democratic management through listening, participatory planning, and evidence-based decision-making. The methodology used was qualitative, based on a bibliographic review of authors who discuss educational management, institutional evaluation, and strategic planning. The results indicate that PDCA, by organizing management stages in a cyclical logic, enhances self-assessment as a tool for training, planning, and transformation. The study highlights the importance of institutionalizing this practice as part of the school's routine, ensuring time, training, and conditions for meaningful engagement of school stakeholders.

Keywords: Self-Assessment. School Management. PDCA. Planning. Institutional Evaluation. Public Education.

¹ Pós-graduada em Educação Especial e Inclusiva pela Faculdade de Tecnologia Cachoeiro de Itapemirim.

1 INTRODUÇÃO

A cultura da autoavaliação institucional tem ganhado espaço nas discussões sobre gestão escolar por sua capacidade de promover reflexões coletivas, identificar fragilidades e consolidar práticas democráticas no interior da escola pública. Em vez de se limitar à lógica das avaliações externas padronizadas, a autoavaliação propõe um olhar interno e sistemático sobre os processos educativos e organizacionais. No entanto, para que essa prática se efetive como instrumento de transformação, é necessário que esteja articulada a métodos de gestão consistentes, como o ciclo PDCA.

O ciclo PDCA – planejar, executar, verificar e agir – oferece uma estrutura que favorece a institucionalização da autoavaliação, ao propor uma lógica de aperfeiçoamento contínuo dos processos escolares. Rocha e Farias (2023, p. 2) destacam que “o ciclo PDCA favorece a sistematização de práticas avaliativas e o redirecionamento constante das ações escolares com base em evidências”. Essa articulação entre diagnóstico e ação transforma a autoavaliação em ferramenta de gestão e não apenas em exercício formal ou burocrático.

A relevância de se discutir o vínculo entre PDCA e autoavaliação institucional reside na urgência de construir uma cultura escolar pautada na escuta, na análise crítica e na superação das práticas improvisadas. Segundo Moura e Albuquerque (2024, p. 3), “a autoavaliação se torna efetiva quando está inserida em processos cíclicos de planejamento e revisão, capazes de mobilizar os sujeitos para ações transformadoras”. Nesse sentido, o PDCA atua como mediador entre a reflexão e a tomada de decisão, fortalecendo a coerência entre o planejamento e a execução.

4048

Esta pesquisa tem como objetivo analisar de que forma o ciclo PDCA pode fortalecer a cultura da autoavaliação institucional no contexto das escolas públicas, promovendo uma gestão mais participativa, reflexiva e orientada à melhoria contínua. Adota-se como metodologia a pesquisa qualitativa, com base em revisão bibliográfica de autores que abordam os temas de gestão educacional, avaliação institucional, planejamento estratégico e cultura democrática nas escolas.

A estrutura do texto contempla quatro seções: a seção 2 apresenta o vínculo entre PDCA e a lógica da avaliação institucional; a seção 2.1 analisa a autoavaliação como componente do planejamento escolar; a seção 2.2 discute o uso do PDCA na sistematização dos processos avaliativos; e a seção 2.3 reflete sobre os efeitos dessa integração na cultura organizacional da escola. Ao final, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas.

2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E LÓGICA CÍCLICA DO PDCA

A avaliação institucional, quando apropriada como prática coletiva e formativa, permite à escola compreender seu funcionamento em múltiplas dimensões, como gestão pedagógica, relações interpessoais, infraestrutura e aprendizagem dos estudantes. No entanto, para que não se perca em ações pontuais, ela deve estar articulada a um processo contínuo, que promova o acompanhamento e o redirecionamento das práticas. É nesse ponto que o ciclo PDCA se revela compatível com a proposta de autoavaliação institucional.

O PDCA organiza a prática avaliativa em quatro momentos articulados: o diagnóstico inicial (planejar), a implementação das ações (executar), o acompanhamento dos resultados (verificar) e a tomada de decisões com base no que foi aprendido (agir). Para Rocha e Farias (2023, p. 3), “a estrutura cíclica do PDCA favorece a institucionalização de uma cultura de avaliação permanente, alinhada ao projeto político-pedagógico da escola e ao seu compromisso social”.

A avaliação institucional, quando integrada ao PDCA, deixa de ser episódica e passa a atuar como dispositivo permanente de escuta, análise e planejamento. Figueiredo e Silva (2023, p. 6) afirmam que “a vinculação entre autoavaliação e PDCA amplia a capacidade de resposta da escola aos seus desafios internos, permitindo ajustes constantes e qualificação do processo educativo”. Isso significa que a autoavaliação se converte em instrumento ativo de gestão, com potencial para reorganizar prioridades e promover mudanças concretas.

4049

Entretanto, essa vinculação só se realiza efetivamente quando a escola desenvolve meios de registrar, interpretar e utilizar os dados produzidos. Moura e Albuquerque (2024, p. 4) destacam que “a autoavaliação precisa estar ligada à gestão pedagógica e não apenas administrativa, pois é nesse campo que reside sua força transformadora”. A avaliação institucional integrada ao PDCA fortalece a autonomia da escola e seu protagonismo na construção de soluções próprias.

Assim, a lógica cíclica do PDCA oferece à escola um caminho estruturado para consolidar práticas avaliativas contínuas, embasadas na realidade da comunidade escolar e orientadas à melhoria. Trata-se de uma metodologia que, quando bem compreendida, contribui para a construção de uma cultura institucional voltada à reflexão crítica e à tomada de decisão consciente.

2.1 Autoavaliação como componente do planejamento escolar

A autoavaliação institucional não deve ser compreendida como um processo isolado, mas como parte constitutiva do planejamento escolar. Ao reconhecer suas fragilidades e potencialidades, a escola pode organizar suas metas de forma mais realista e coerente com sua realidade. Moura e Albuquerque (2024, p. 3) reforçam que “a autoavaliação, quando realizada com intencionalidade pedagógica, contribui para o alinhamento entre os objetivos do projeto político-pedagógico e as ações cotidianas da escola”.

Nesse processo, o PDCA atua como um fio condutor que conecta os dados produzidos pela autoavaliação ao planejamento estratégico. A análise dos indicadores, por exemplo, permite revisar prioridades, reformular metas e ajustar estratégias pedagógicas. Segundo Figueiredo e Silva (2023, p. 7), “a integração entre planejamento e autoavaliação potencializa a participação dos professores e fortalece o sentido coletivo do projeto educativo”.

Além disso, a inserção da autoavaliação no planejamento escolar exige a criação de tempos e espaços institucionais dedicados à escuta e à análise dos dados coletados. Sem esses momentos, a prática avaliativa se torna esvaziada e perde a chance de gerar transformações significativas. Santos, Gomes e Santos (2023) destacam que a escuta dos profissionais, dos estudantes e das famílias é um dos pilares da cultura avaliativa e do planejamento com foco na realidade da escola.

4050

Outro aspecto importante é a mobilização da equipe para interpretar os dados com base em critérios pedagógicos e não apenas administrativos. A leitura crítica das evidências permite à escola elaborar planos de ação mais precisos e conectados com as metas institucionais. Essa leitura, quando realizada de forma coletiva, também contribui para a formação continuada dos profissionais e para o fortalecimento dos vínculos institucionais.

Portanto, ao ser incorporada como etapa inicial do ciclo PDCA, a autoavaliação transforma o planejamento escolar em um exercício de construção democrática, com base em dados concretos, participação ativa e compromisso com a melhoria da qualidade da educação pública.

2.2 Sistematização de processos avaliativos com base no PDCA

A sistematização das práticas de autoavaliação é um dos maiores desafios enfrentados pelas escolas públicas. Muitas vezes, a coleta de dados ocorre sem critérios claros, sem continuidade e sem finalidade definida. O PDCA oferece um modelo que permite à escola organizar essas etapas com coerência metodológica e com foco na tomada de decisão. Rocha e

Farias (2023, p. 3) afirmam que “a sistematização da avaliação com base no ciclo PDCA favorece a análise contínua da escola por ela mesma, em vez de depender exclusivamente de avaliações externas”.

Para que isso ocorra, é fundamental definir indicadores pertinentes à realidade da instituição, que contemplem dimensões pedagógicas, administrativas, estruturais e relacionais. A clareza desses indicadores possibilita que a escola registre seus avanços, identifique fragilidades e proponha intervenções com mais assertividade. Nunes (2022) destaca que a avaliação institucional só se consolida como cultura quando seus instrumentos fazem sentido para os sujeitos que dela participam.

A etapa de verificação, no ciclo PDCA, ganha destaque nesse processo, pois é o momento em que os dados da autoavaliação são analisados em relação às metas planejadas. Essa análise deve ser pedagógica, ética e propositiva. Figueiredo e Silva (2023, p. 5) reforçam que “o uso de indicadores construídos coletivamente amplia o sentido da verificação, pois aproxima o processo avaliativo da realidade da escola e valoriza o conhecimento dos profissionais da educação”.

A sistematização exige também o fortalecimento da memória institucional. Registros de reuniões, atas de escuta, relatórios de avaliação e devolutivas à comunidade são elementos fundamentais para que a escola se torne capaz de aprender com sua trajetória e de acumular repertório institucional. Borges, Santos e Campos (2020) afirmam que a autoavaliação escolar, quando documentada e devolvida à comunidade, potencializa a confiança, o pertencimento e a legitimidade da gestão.

Sendo assim, ao organizar seus processos avaliativos com base no ciclo PDCA, a escola amplia sua capacidade de agir sobre sua realidade de maneira autônoma, participativa e formativa, consolidando uma cultura institucional que reconhece a autoavaliação como estratégia pedagógica e política.

2.3 Cultura institucional e tomada de decisão coletiva

A cultura institucional é construída a partir das práticas, dos valores e das relações que se estabelecem no interior da escola. Quando a autoavaliação passa a ser reconhecida como uma prática legítima, contínua e útil para a gestão, ela deixa de ser um evento pontual e passa a compor o modo de funcionamento da instituição. Moura e Albuquerque (2024, p. 6) afirmam que “a cultura da autoavaliação institucional só se fortalece quando está conectada à tomada de decisões e ao envolvimento dos sujeitos escolares”.

Nesse sentido, o ciclo PDCA funciona como ferramenta para consolidar essa cultura, pois institui rotinas de reflexão, planejamento, acompanhamento e reavaliação. A clareza das etapas favorece a construção de um ambiente organizacional mais estável, colaborativo e focado na melhoria contínua. Rocha e Farias (2023, p. 4) destacam que “a cultura da avaliação se fortalece quando vinculada a um processo metodológico que dê sentido à ação dos sujeitos e promova autonomia institucional”.

A tomada de decisão, nesse contexto, deixa de ser centralizada e passa a ser compartilhada, com base em evidências concretas e discussão coletiva. Santos, Gomes e Santos (2023) defendem que a democratização da gestão passa necessariamente pela valorização das práticas avaliativas que envolvem a comunidade escolar, os estudantes, os professores e os gestores.

Além disso, a consolidação de uma cultura avaliativa exige continuidade. Não se constrói um ambiente de confiança e escuta ativa com ações isoladas ou iniciativas descoladas da rotina. É preciso garantir tempo, formação, estrutura e reconhecimento para que os profissionais possam se engajar nos processos de avaliação e de gestão. Figueiredo e Silva (2023, p. 6) reforçam que “a institucionalização da cultura avaliativa passa pela integração entre planejamento, formação docente e acompanhamento sistemático dos processos”.

4052

Por fim, quando a autoavaliação é incorporada à cultura institucional da escola e articulada ao ciclo PDCA, ela deixa de ser um instrumento externo ou de controle e se torna prática cotidiana de gestão democrática. Isso representa um avanço significativo no fortalecimento da autonomia das escolas públicas, na valorização dos sujeitos escolares e na qualificação das decisões que orientam o processo educativo.

2.4 A autoavaliação como motor de justiça educacional e equidade

A integração entre autoavaliação institucional e ciclo PDCA ultrapassa a dimensão técnica da gestão escolar e se conecta diretamente aos princípios de equidade e justiça educacional. Em um sistema historicamente marcado por desigualdades estruturais, promover a autoavaliação com base em processos participativos e planejados significa criar condições para que a escola se reconheça em sua diversidade, identifique barreiras ao ensino e atue de maneira consciente para superá-las. Moura e Albuquerque (2024, p. 5) argumentam que “a autoavaliação só cumpre seu papel social quando vinculada ao enfrentamento das desigualdades educacionais presentes no cotidiano escolar”.

O uso do PDCA nesse contexto oferece à escola uma metodologia de gestão sensível às realidades locais. Ao permitir o mapeamento das vulnerabilidades, o acompanhamento das

ações afirmativas e a reorganização das estratégias a partir da escuta da comunidade, o ciclo favorece a construção de políticas pedagógicas mais justas e contextualizadas. Figueiredo e Silva (2023, p. 7) reforçam que “a autoavaliação, quando aliada ao planejamento estratégico, amplia a capacidade de intervenção da escola nos fatores que limitam a aprendizagem e o desenvolvimento pleno dos estudantes”.

Além de favorecer o diagnóstico e a ação, a autoavaliação comprometida com a equidade precisa estar ancorada em indicadores que reflitam a complexidade das trajetórias escolares. Não se trata apenas de mensurar rendimento acadêmico, mas de avaliar o clima escolar, o acolhimento às diferenças, a inclusão de estudantes com deficiência, o enfrentamento ao racismo e à desigualdade de gênero, entre outros aspectos. Santos, Gomes e Santos (2023) defendem que o processo avaliativo deve ter intencionalidade ética, para que não reproduza a lógica de exclusão presente em muitas práticas escolares.

A escola que adota o ciclo PDCA de forma crítica consegue criar dispositivos que tornam visíveis essas desigualdades e, ao mesmo tempo, constrói repertório institucional para enfrentá-las. Nunes (2022) destaca que a gestão democrática, fortalecida por processos de autoavaliação contínua, é a via mais eficaz para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que as decisões estejam ancoradas na justiça educacional. Essa postura fortalece o papel da escola como agente de transformação social.

4053

Portanto, a autoavaliação institucional orientada pelo ciclo PDCA não deve ser vista apenas como um instrumento de melhoria interna, mas como estratégia pedagógica e política para ampliar o acesso, a permanência e a aprendizagem com qualidade social. Quando fundamentada na escuta, na análise crítica e na ação planejada, ela transforma a escola em espaço de responsabilização coletiva, comprometido com o direito de todos à educação. Assim, o PDCA deixa de ser apenas uma técnica de gestão e se torna caminho para a realização de um projeto público de educação mais justo, inclusivo e emancipador.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A articulação entre o ciclo PDCA e a cultura da autoavaliação institucional oferece à escola pública uma estratégia concreta para qualificar seus processos de gestão, planejamento e tomada de decisão. Ao incorporar a autoavaliação como parte do planejamento estratégico, a instituição amplia sua capacidade de refletir sobre a própria prática, identificar fragilidades, reconhecer avanços e redirecionar suas ações com base em evidências. O PDCA, nesse contexto, não atua como mero instrumento técnico, mas como metodologia formativa que sustenta a construção de uma cultura democrática, participativa e voltada à melhoria contínua.

A pesquisa evidenciou que, para consolidar essa articulação, é necessário investimento em formação, tempo institucional para escuta e análise, clareza metodológica e compromisso ético com o coletivo escolar. Quando a autoavaliação é integrada de forma sistemática ao ciclo de gestão, a escola se fortalece como espaço de aprendizagem institucional, desenvolve autonomia crítica e constrói soluções próprias para os desafios cotidianos. Assim, a gestão escolar deixa de ser apenas reativa e passa a ser propositiva, pautada por processos que valorizam a escuta, a reflexão e o agir pedagógico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, E. R., Santos, S. C., & Campos, A. C. V. (2020). Microbiological analysis of water in public schools in Marabá, Pará. Disponível em: <https://doi.org/10.26694/reufpi.v9io.10228>

FIGUEIREDO, E. N., & Silva, C. A. (2023). Matriz SWOT como ferramenta estratégica para a gestão da educação infantil. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372849936_matriz_swot_como_ferramenta_estrategica_para_a_gestao_da_educacao_infantil

MOURA, R. B., & Albuquerque, C. C. (2024). A importância da gestão da qualidade nas instituições educacionais. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/378052091_a_importancia_da_gestao_da_qualidade_nas_instituicoes_educacionais

NUNES, K. J. O. (2022). A importância da gestão democrática nas escolas públicas. Disponível em: <https://doi.org/10.24824/978652513164.1.67-78>

ROCHA, S. G. C., & Farias, T. R. P. (2023). Ciclo PDCA aplicado à educação: uma revisão de literatura. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/373180724_ciclo_pdca_aplicado_a_educacao_uma_revisao_de_literatura

SANTOS, F. A. L., Gomes, A. F., & Santos, M. O. (2023). Práticas de gestão: uma análise em escolas públicas do interior da Bahia. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/sevedi76016v22023-099>