

O PAPEL DO CICLO PDCA NA GESTÃO ESCOLAR MODERNA

Viviane Melo de Assis¹
Antônia Gisleni da Silva²
Elzyfran da Silva Maia³
Kely Moreira Pereira da Rocha Nobre⁴
Layd Mara Lima Pinheiro Goettbauer⁵
Raquel Priscilla e Silva Viana⁶

RESUMO: A gestão escolar atual se depara cotidianamente com desafios que requerem soluções estratégicas, que apontem para a melhoria contínua e uma entrega de resultados excelentes para a comunidade escolar e a sociedade em geral. Nesse cenário, a visão humanizada do gestor escolar é crucial para a compreensão sobre o impacto que cada ação tem sobre o todo da instituição de ensino, exigindo um planejamento estratégico e eficaz que identifique as principais causas e consequências das ações realizadas e estabeleça metas e prioridades imediatas. Utilizamos a pesquisa bibliográfica como metodologia para verificar a aplicação do Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) no contexto educacional, que emerge como um sistema sólido para capacitar a gestão educacional, ao viabilizar um processo constante de análise, ação e revisão de metas e objetivos. Os resultados encontrados comprovam que a aplicação do PDCA como metodologia na gestão educacional contribui para o aprimoramento dos processos pedagógicos e gerenciais. Em suma, o Ciclo PDCA cumpre a relevante tarefa de ser um recurso potente na resolução de problemas e superação de barreiras que se apresentam no ambiente escolar, tornando-o mais organizado e participativo e consequentemente melhorando seus resultados.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Planejamento Educacional. Ciclo PDCA. Melhoria Contínua. Qualidade na Educação.

1

ABSTRACT: Current school management faces daily challenges that require strategic solutions, pointing toward continuous improvement and the delivery of excellent results for the school community and society in general. In this scenario, the humanized vision of the school manager is crucial for understanding the impact that each action has on the entire educational institution, requiring strategic and effective planning that identifies the main causes and consequences of the actions taken and establishes immediate goals and priorities. We used bibliographic research as a methodology to verify the application of the PDCA Cycle (Plan, Do, Check, Act) in the educational context, which emerges as a solid system to empower educational management by enabling a constant process of analysis, action, and review of goals and objectives. The results found prove that the application of PDCA as a methodology in educational management contributes to the improvement of pedagogical and managerial processes. In summary, the PDCA Cycle fulfills the important task of being a powerful resource in problem-solving and overcoming barriers that arise in the school environment, making it more organized and participatory, and consequently improving its results.

Keywords: Educational Management. Educational Planning. PDCA Cycle. Continuous Improvement. Quality in Education.

¹ Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University - (MUST).

² Pós-graduada em Ciências da matemática.

³ Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University - (MUST).

⁴ Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University - (MUST).

⁵ Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University (MUST).

⁶ Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação - Must University - (MUST). Doutoranda em em Ciências da Educação na CHRISTIAN BUSINESS SCHOOL - CBS.

1 INTRODUÇÃO

O gestor escolar lida com desafios complexos diariamente, que exigem uma busca contínua por soluções dinâmicas que contemplem a diversidade de demandas pedagógicas e sociais. Essas soluções só lograrão êxito através de uma visão estratégica, que implica em compreender o espaço educacional como um sistema que está inteiramente conectado em que cada ação impacta o todo.

Para que essa visão estratégica se concretize em ações, faz-se necessário a elaboração de um plano de ação eficiente. Isso demanda que os gestores educacionais considerem as dimensões dos desafios que serão enfrentados. Para isso, é preciso que se identifiquem causas e conseqüências das ações e se definam metas claras a serem alcançados.

De acordo com o cenário exposto, os desafios enfrentados na área da Educação carecem da implementação de uma metodologia de gestão que propicie a melhoria contínua. Nesse trabalho falaremos sobre o Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir, do inglês Plan-Do-Check-Act). Como esse método pode auxiliar e contribuir para a resolução de problemas e a construção de soluções para melhoraria contínua dos resultados de aprendizagem dos estudantes.

Nesse artigo objetivamos, através de uma breve pesquisa bibliográfica observar de que forma o método PDCA pode auxiliar e contribuir para que o gestor educacional/escolar enfrente os desafios educacionais e, no processo, aprimore suas práticas de gestão. Os resultados encontrados indicam que a aplicação do ciclo PDCA no âmbito educacional é efetivamente produtivo, apesar dos desafios encontrados ao longo da jornada.

2

2 PLANEJAMENTO EDUCACIONAL E OS DESAFIOS DA MUDANÇA NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA

Diante do complexo cenário em que estamos imersos, mudanças velozes que nos atravessam em todas as áreas de nossas vidas, seja pela tecnologia que transforma tudo por onde passa, pelas novas formas de nos comunicarmos, e novos e variados modos de ensinar e aprender, a educação contemporânea precisa se reinventar continuamente.

Nessa conjuntura, desafios administrativos e pedagógicos se impõe, em razão disso o planejamento educacional é um processo crucial e contínuo que precisa ser elaborado cautelosamente, como também refletir as demandas atuais, prezando pela qualidade. Realizar a gestão da mudança focando na qualidade total significa integrar diversos fatores,

sendo o principal a satisfação total do cliente. Isso requer o engajamento de todos os colaboradores e uma mudança de paradigma.

Mudar não é fácil, é complexo e o passo inicial para a mudança é reconhecer sua urgência e iniciar a etapa do planejamento. A esse respeito na obra gestão educacional e seus processos, Crestani, Zamboni, Almeida, Correa e Anony (2019, p.164) afirmam que “A mudança é algo extremamente complexo.”

A etapa fundamental que objetiva organizar e direcionar as ações pedagógicas frente a um contexto deveras complexo e dinâmico é o planejamento educacional, “[...] que é um processo fundamental que determina a eficácia com que uma instituição de ensino atende às necessidades de sua comunidade e atende seus objetivos educacionais.” (Brotherhood, 2024, p.60).

O planejamento educacional é a etapa primária na gestão da mudança. Consideramos que a elaboração de um plano não pode ser feita sozinho, mas precisa ser inclusiva e envolver toda a equipe pedagógica, professores, estudantes, pais e responsáveis e toda a comunidade escolar. Esse envolvimento aumenta as probabilidades de êxito das ações.

O envolvimento da comunidade escolar no planejamento é de extrema importância, pois é decisório para o sucesso do projeto a adesão de todos os envolvidos. Um dos entraves para a mudança é, sem dúvida, a resistência de alguns em aderi-la. Por isso, é imprescindível que a comunicação seja clara e objetiva e fomente a cooperação mútua, alinhe expectativas e una esforços em prol dos mesmos objetivos.

Planejar significa analisar as circunstâncias, prever necessidades, definir metas claras e ajustar práticas pedagógicas e administrativas para garantir uma educação atualizada, coerente e eficaz, ou seja, realizar um planejamento estratégico, que é definido por Brotherhood (2024, p.132) como: “[...] uma abordagem sistemática que visa melhorar a eficácia institucional pela definição clara de objetivos e a elaboração de planos detalhados para alcançá-los.”

O planejamento estratégico serve como bússola para seguir o caminho e alinhar todos os recursos da instituição na mesma direção, elevando as probabilidades de êxito a longo prazo, pois “[...] administrar, em qualquer organização, consiste em utilizar, de forma racional, os recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos em coerência com seu objeto de trabalho.” (Bartnik, 2012, p.45).

Assim sendo, a distribuição de recursos será realizada com mais prudência se forem definidas metas claras e propósitos alinhados à ambição da instituição, evitando o desperdício

de recursos, como o financeiro e com a utilização equilibrada do recurso valiosíssimo que é o tempo.

A partir da definição de metas tornar-se-á possível identificar os pontos sensíveis que exigirão revisão e quais as oportunidades de ação para conquistar o ciclo da melhoria contínua. A definição de prioridades conduzirá a distribuição de recursos disponíveis e o estabelecimento de metas possibilitará que o gestor conduza as ações planejadas, acompanhando seu progresso, efetuando melhorias conforme o surgimento das demandas.

A excelência precisa ser uma ambição coletiva, pois ao mirar como alvo a qualidade total, a gestão escolar quebra o paradigma da tomada de decisão, e forma um compromisso coletivo, pois precisa incluir toda a comunidade escolar na gestão da mudança, sem a qual jamais alcançará o resultado almejado. Conforme explica Bartnik (2012, p.33):

A ação educacional, para ser de qualidade, deve contar com o comprometimento e a participação efetiva de todos os membros que compõe a escola, formando assim uma equipe de gestão, um compromisso coletivo, que leva todos a compartilhar o processo de tomada de decisões junto com o dirigente escolar.

Nessa caminhada as instituições de ensino se deparam com inúmeras barreiras diante de seus planos e de sua realização concreta, por isso um planejamento flexível e acessível, revisitado coletivamente, pode servir como base para a avaliação de desempenho, pois todos terão clareza do que é esperado de cada ator do processo de trabalho. Logo, esse documento é inclusivo, pois exige a participação de toda a comunidade escolar e por isso, torna-se fundamental para fortalecer a instituição, transformar a prática pedagógica e, quando bem executado, elevar a qualidade do ensino.

2.1 O Ciclo PDCA e a Gestão da Qualidade na Escola

A implementação do Ciclo PDCA à gestão educacional não é sobre a utilização de uma ferramenta de gestão, mas é simplesmente um marco de transformação na cultura organizacional, pois a partir desse ponto a gestão será baseada em melhoria contínua e busca pela qualidade total, conforme explica Garcia e Ribeiro (2025, p.67):

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), concebido inicialmente por Walter A. Shewhart e amplamente difundido por W. Edwards Deming, é uma metodologia de gestão que visa à melhoria contínua dos processos organizacionais. Originalmente utilizado na indústria como ferramenta de controle de qualidade, o PDCA fundamenta-se em uma lógica cíclica e interativa

que pressupõe a constante revisão das práticas, com base na análise crítica dos resultados obtidos.

O ciclo PDCA é uma ferramenta de melhoria contínua que associa planejamento estratégico e sistemático, ação, verificação e ajuste, uma estrutura sólida para a gestão da qualidade em qualquer ambiente organizacional. O método propõe decisões baseadas em evidências, visto que a etapa de verificação impõe a análise de dados, favorecendo decisões mais assertivas.

Uma das características marcantes do método é o incentivo ao trabalho participativo e colaborativo, que oportuniza o protagonismo da equipe escolar na realização das metas propostas. Vejamos a seguir cada uma das etapas do Ciclo PDCA, segundo Martins (2007, p.10):

Planejamos (Plan) aquilo que pretendemos realizar em um determinado período e o que iremos executar para alcançar nossos objetivos.

Executamos (Do) algo que visa atingir os objetivos, segundo as estratégias estabelecidas no planejamento.

Verificamos (Check) os resultados alcançados e comparamos aos pretendidos no planejamento. Agimos (Action) corrigindo as distorções encontradas de forma a atingir os objetivos e metas.

Nessa série de ações cíclicas os resultados são avaliados criticamente e realizados os ajustes exigidos, favorecendo a otimização contínua dos processos organizacionais. “Processo” é um termo definido por Campos (2015, p.13): “Processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos).” Cada etapa do Ciclo PDCA é um processo constituído por aspectos singulares, que determina a escolha de ferramentas avaliativas, que sempre terão como alvo a qualidade total como produto.

Sendo “Plan” – planejamento a primeira etapa do Ciclo PDCA, estando ele bem elaborado e alinhados à visão do que se pretende alcançar como instituição de ensino, partimos para a ação.

Temos então como segunda etapa do ciclo PDCA: “Do” - Executar, requer extrema disciplina para que o planejamento seja seguido, assim sendo é feita a coleta de dados para verificação e acompanhamento contínuo, o que permitirá a correção de desvios imediatamente, garantindo que as ações executadas alcancem os resultados almejados.

Ao analisar meticulosamente o que ocorre na prática educativa, o corpo docente e os demais colaboradores da instituição de ensino, podem observar mais do que simples dados, mas coletam informações que os levam a compreender por que certas ações dão certo e outras não,

essa é a terceira etapa: "Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compare-se o resultado alcançado com a meta planejada." (Campos 2014, p.15).

A finalidade da etapa de verificação é a identificação de as ações que foram realizadas e produziram os resultados previsto, verificar eventuais desvios, entender as causas e analisar a eficiência do processo. Essa comparação entre resultados obtidos e objetivos almejados é primordial para gerir ajustes necessários e melhorias contínuas.

A última etapa do ciclo PDCA: "ACT"- agir, tem como finalidade fomentar melhorias contínuas, estimular a equipe escolar a assumir o protagonismo em todo o processo, fortalecendo o engajamento coletivo. Em vista disso, o resultado será uma escola mais coesa, que aprenderá com os próprios processos e que será capaz de direcionar recursos e esforços em prol de sua meta mais ambiciosa: a aprendizagem efetiva dos alunos.

O propósito da utilização de um método que vise o controle de qualidade na gestão escolar não é apenas os resultados, mas como esses resultados suprem as necessidades das pessoas, como eles atenderão estudantes, professores, e toda a comunidade escolar.

A qualidade é de fato total apenas quando os processos são planejados e executados de modo que atenda às expectativas e promova melhorias contínuas. "O controle da qualidade total é um novo modelo gerencial centrado no controle de processo, tendo como meta a satisfação das necessidades das pessoas." (Campos, 2014, p.15)

A gestão da qualidade total propõe a criação de uma cultura de excelência operacional através da qual resultarão o sucesso e a sustentabilidade da instituição. À vista disso, estabelece padrões operacionais que favoreçam a eficiência e eficácia em todos os processos da escola. Bartnik. (2012, p.83) descreve que:

Os objetivos da gestão pela qualidade passam pela necessidade de se atingir um padrão de operações que garanta a eficiência e a eficácia dos procedimentos, aumentando a competitividade da escola, na medida em que, após passar pelo processo de implantação, as inovações e as melhorias possam ser reconhecidas.

Ao adotar o método PDCA, como um modelo de controle de qualidade, a instituição educacional fomenta a inovação, o aprimoramento constate e pode mensurar os avanços obtidos. Desse modo, melhora a qualidade da educação e se torna mais competitiva, sendo por isso reconhecida e respeitada não só pela comunidade escolar, como também pela sociedade.

A escola é um organismo vivo, repleta de idiossincrasias, particularidades que são determinadas por fatores internos e externos. Sendo um organismo, tem uma relação mútua com o ambiente: ela o influencia, interage, se adapta e é influenciado por ele. "Ao fomentar uma

visão sistêmica da gestão pedagógica, o método permite maior integração entre as diferentes dimensões da escola — ensino, aprendizagem, formação docente, gestão de recursos, avaliação e participação da comunidade.” (Garcia e Ribeiro, 2025, p.67)

O método PDCA fomenta uma visão sistêmica, que consiste em compreender o espaço educacional como um conjunto de partes que operam de modo articulado. Assim sendo, a gestão educacional compreende que toda ação impacta em tudo, ou seja, o que ocorre em uma área da escola influencia as demais. Concluímos então, que a escola não é apenas uma estrutura física, mas um sistema dinâmico e em contínua evolução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observamos ao longo de nossa exploração que a gestão educacional na atualidade precisa estar fundamentada em alguns pilares essenciais, como o planejamento, a participação da comunidade escolar e a busca incessante por melhoria contínua. Nesse contexto, o Ciclo PDCA emerge como uma metodologia promissora que sugere a organização dos processos de um modo meticulosamente planejado e intencional. Através da análise de dados/evidências as decisões são tomadas de modo mais assertivos.

Os resultados demonstrados pela literatura examinada apontam que a implementação sólida do PDCA propicia melhorias significativos na qualidade do ensino e na experiência da gestão educacional. Assim sendo, conclui-se que temos um recurso valioso para avançar em direção a um futuro de excelência, oferecendo a toda a comunidade escolar um ensino de melhor qualidade e uma gestão orientada para resultados, porém mais democrática e que busca a superação de desafios coletivamente.

7

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bartnik, H.L.S. (2012). Gestão educacional. Curitiba: Intersaberes.

Campos, V.F. (2014). TQC: controle da qualidade total no estilo japonês. (9a ed.) Nova Lima, MG: Falconi.

Crestani, A., Zambon, E., Almeida, LR, Correa, LW, Anony, MV (2019). A gestão educacional e seus processos: gerir com liderança e práticas humanizantes. Porto Alegre: ediPUCRS.

Freitas Bastos Editora & Brotherhood, K. (Org.) (2024). Planejamento educacional e currículo: uma abordagem integrada. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.

Garcia, C.H.T., Ribeiro B.R.M. (2025) O Método PDCA aplicado à educação: uma abordagem prática para o planejamento educacional contínuo e eficaz. Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/AT.ED.706112520086>

Gayer, J.A.C.A. (2020). *Gestão da qualidade total e melhoria contínua de processos*. São Paulo: Contentus.

Martins, M.A.P. (2007). *Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro, RJ: Brasport.