

PDCA E GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Flávio Renato de Aguiar Lopes¹.

¹Must University, Boca Raton, Florida (EUA).

<http://lattes.cnpq.br/2503165941882101>

ÁREA TEMÁTICA: Educação, Ensino e Apoio Pedagógico

RESUMO: O ciclo PDCA, formado pelas etapas de planejamento, execução, verificação e ação corretiva, consolidou-se como ferramenta de melhoria contínua na administração e passou a ser discutido também na gestão escolar. Este capítulo analisa como o PDCA pode contribuir para a organização da escola, especialmente no planejamento de ações pedagógicas, na gestão de recursos, no acompanhamento de indicadores e na correção de problemas que interferem na aprendizagem. A metodologia adotada é a pesquisa bibliográfica, baseada em estudos sobre administração escolar, qualidade educacional e efeitos da pandemia da COVID-19 no processo educativo brasileiro. A análise indica que a ferramenta pode auxiliar gestores, coordenadores e professores a transformar diagnósticos em ações planejadas, monitoradas e reavaliadas, desde que sua aplicação esteja vinculada ao projeto pedagógico e às necessidades da comunidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: PDCA. Gestão escolar. Planejamento

PDCA AND SCHOOL MANAGEMENT: CONTRIBUTIONS TO THE ORGANIZATION OF BASIC EDUCATION

ABSTRACT: The PDCA cycle, composed of planning, execution, verification and corrective action, has been consolidated as a continuous improvement tool in administration and has also become relevant to school management. This chapter analyzes how PDCA can contribute to school organization, especially in planning pedagogical actions, managing resources, monitoring indicators and correcting problems that affect learning. The methodology is bibliographic research, based on studies about school administration, educational quality and the effects of the COVID-19 pandemic on Brazilian education. The analysis indicates that the tool can help managers, coordinators and teachers transform diagnoses into planned, monitored and reassessed actions, provided that its application is connected to the pedagogical project and to the needs of the school community.

KEY-WORDS: PDCA. School management. Planning.

INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição social complexa, formada por relações pedagógicas, administrativas e comunitárias. Embora sua finalidade principal seja educar, essa finalidade depende de condições de organização que envolvem recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e curriculares. Quando esses elementos não são planejados e acompanhados de forma integrada, o cotidiano escolar tende a ser marcado por improvisações, atrasos, dificuldades de comunicação e ações pouco articuladas entre gestão, professores, estudantes e famílias.

Nesse contexto, ferramentas originadas no campo da administração podem contribuir para a melhoria da gestão educacional, desde que sejam utilizadas de forma crítica e adaptadas à realidade escolar. Entre essas ferramentas destaca-se o ciclo PDCA, sigla associada às expressões inglesas Plan, Do, Check e Act. Em traduções e aplicações no Brasil, o ciclo costuma ser compreendido como planejar, executar, verificar e agir, ou, conforme a formulação adotada por Silva et al. (2019), como planejamento, organização, direção e controle. Em todos os casos, a lógica central é a mesma: diagnosticar uma situação, definir objetivos, executar ações, acompanhar resultados e corrigir o percurso quando necessário.

A pertinência do PDCA para a educação escolar tornou-se ainda mais evidente diante de situações de crise, como a pandemia da COVID-19. Entre 2020 e 2021, a interrupção das aulas presenciais provocou impactos profundos no processo educacional brasileiro, exigindo reorganização do calendário, adoção de tecnologias digitais, redefinição das formas de avaliação e criação de estratégias para contato com estudantes e famílias (LIMA DE QUEIROZ; AMORIM DA SILVA; CORDEIRO ANTAS DE SOUSA, 2022). Escolas que já possuíam cultura de planejamento, acompanhamento de dados e revisão de ações tiveram melhores condições de reorganizar seus processos. Por outro lado, instituições sem planos de contingência e sem práticas sistemáticas de gestão enfrentaram maiores dificuldades para assegurar continuidade pedagógica.

Dessa forma, o debate sobre o PDCA na escola não deve ser entendido como mera transferência de uma técnica empresarial para a educação. Trata-se, antes, de discutir como uma ferramenta de melhoria contínua pode apoiar a gestão democrática, o planejamento pedagógico e a tomada de decisão baseada em evidências. A escola não é uma empresa e não pode ser reduzida a indicadores de produtividade. Entretanto, ela necessita de organização para garantir direitos de aprendizagem, uso responsável dos recursos públicos e acompanhamento das necessidades de sua comunidade.

Este capítulo adapta e aprofunda a discussão sobre o ciclo PDCA e sua contribuição para a educação escolar, apresentando a ferramenta como possibilidade de organização

institucional. O texto está estruturado em introdução, objetivo, metodologia, fundamentação teórica e discussão, considerações finais e referências. A partir da revisão bibliográfica, busca-se evidenciar que o PDCA pode favorecer a melhoria da gestão escolar quando suas etapas são associadas ao planejamento participativo, à análise de resultados e à correção contínua de processos.

OBJETIVO

O objetivo geral deste capítulo é analisar a importância do ciclo PDCA para a gestão escolar, destacando como suas etapas podem contribuir para a organização administrativa e pedagógica da escola. Busca-se demonstrar que a ferramenta pode auxiliar gestores, coordenadores e professores na definição de metas, na organização de recursos, no acompanhamento de indicadores e na realização de ajustes necessários à melhoria do processo educativo.

Como objetivos específicos, pretende-se: compreender os fundamentos do ciclo PDCA; relacionar suas etapas às funções da gestão escolar; discutir possibilidades de aplicação da ferramenta no cotidiano da educação básica; e refletir sobre a necessidade de utilizar o PDCA sem perder de vista a função social da escola, a participação da comunidade e a centralidade da aprendizagem dos estudantes.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da leitura e análise de artigos científicos e trabalhos acadêmicos que tratam do ciclo PDCA, da gestão escolar, da qualidade educacional e dos efeitos da pandemia da COVID-19 na educação brasileira. A pesquisa bibliográfica permite reunir contribuições teóricas já produzidas sobre determinado tema, comparar interpretações e construir uma análise fundamentada em publicações relevantes para o objeto investigado.

Foram considerados, de modo especial, estudos que discutem o PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente, trabalhos que analisam seu uso na melhoria da qualidade da educação a distância e pesquisas sobre os impactos da pandemia no processo educacional. A partir desse material, procedeu-se a uma análise qualitativa, buscando identificar conceitos, etapas, possibilidades de aplicação e limites da ferramenta no contexto escolar.

A opção pela abordagem bibliográfica se justifica porque o objetivo do capítulo não é apresentar dados coletados em uma escola específica, mas organizar uma discussão teórica e aplicada sobre a contribuição do PDCA para a gestão educacional. Assim, os resultados são apresentados em forma de reflexão analítica, articulando os conceitos encontrados na literatura com exemplos de situações escolares, como planejamento de recursos, acompanhamento da aprendizagem, formação de professores e reorganização

de ações diante de problemas identificados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DISCUSSÃO

O ciclo PDCA e sua relação com a gestão escolar

O ciclo PDCA é uma metodologia de melhoria contínua que parte da ideia de que os processos institucionais podem ser aperfeiçoados por meio de etapas sucessivas e articuladas. Na administração, a ferramenta foi difundida por sua capacidade de organizar rotinas, reduzir falhas, acompanhar resultados e orientar decisões. No campo educacional, seu uso exige adaptação, pois os objetivos da escola envolvem formação humana, aprendizagem, inclusão, cidadania e desenvolvimento social.

Silva et al. (2019) destacam que a gestão escolar possui funções administrativas, pedagógicas e sociais. A dimensão administrativa envolve a aplicação de normas, a gestão de recursos, a organização de rotinas e o controle de processos. A dimensão pedagógica está relacionada ao planejamento do ensino, ao acompanhamento das aprendizagens, à formação docente e à articulação entre currículo e práticas educativas. A dimensão social refere-se à relação da escola com famílias, comunidade e demais sujeitos envolvidos no processo educacional. O PDCA pode dialogar com essas três dimensões porque ajuda a transformar problemas em planos de ação e planos de ação em processos acompanhados.

É importante ressaltar que a adoção do PDCA não substitui o projeto político-pedagógico nem a participação coletiva. Ao contrário, a ferramenta deve estar subordinada aos princípios educacionais da instituição. Seu uso mais adequado ocorre quando a gestão escolar parte de um diagnóstico construído com a comunidade, define prioridades coerentes com as necessidades dos estudantes e acompanha os resultados sem reduzir a educação a números isolados.

Na prática, o PDCA pode ser utilizado em diferentes situações escolares. A equipe gestora pode aplicá-lo para organizar o uso de recursos financeiros, melhorar a frequência estudantil, reduzir índices de evasão, acompanhar resultados de avaliações internas, planejar formação continuada de professores, aperfeiçoar a comunicação com as famílias ou estruturar ações de recomposição das aprendizagens. Em todos esses casos, a metodologia favorece a passagem do diagnóstico para a ação planejada, evitando que os problemas permaneçam apenas no campo da percepção ou da reclamação.

Planejamento: diagnóstico, metas e prioridades

A primeira etapa do ciclo corresponde ao planejamento. Planejar significa definir objetivos, identificar problemas, estabelecer prioridades, prever recursos e escolher estratégias de ação. No contexto escolar, essa etapa deve considerar dados concretos e participação coletiva. Taxas de frequência, rendimento escolar, resultados de avaliações,

relatos de professores, observações sobre infraestrutura, demandas das famílias e registros administrativos podem compor o diagnóstico inicial.

Silva et al. (2019) afirmam que o planejamento representa o processo de tomada de decisão que define objetivos e ações necessárias para alcançá-los. A escola pode aplicar esse entendimento quando elabora seu calendário pedagógico, distribui recursos, organiza projetos de intervenção ou estabelece metas de aprendizagem. O planejamento evita que a gestão atue apenas de forma reativa, permitindo antecipar problemas e estruturar respostas mais consistentes.

Um exemplo é a utilização de recursos financeiros recebidos pela escola. Sem planejamento, a verba pode ser aplicada de maneira fragmentada, sem relação com as necessidades mais urgentes da instituição. Com o PDCA, a gestão pode levantar prioridades, consultar professores e comunidade, estimar custos, definir responsáveis e estabelecer prazos. Assim, a compra de materiais, a manutenção de espaços e a aquisição de recursos pedagógicos passam a responder a objetivos previamente definidos.

Outro exemplo é a organização de ações de recuperação das aprendizagens. A escola pode identificar turmas com maior dificuldade, mapear componentes curriculares prioritários, planejar intervenções, definir formas de acompanhamento e prever momentos de reavaliação. O planejamento, nesse caso, não é apenas burocrático. Ele se torna uma etapa pedagógica, pois orienta decisões que incidem diretamente sobre a aprendizagem dos estudantes.

Organização e execução: mobilização de recursos e ações

A segunda etapa do ciclo corresponde à execução ou organização das ações planejadas. Nessa fase, a escola coloca em prática aquilo que foi definido anteriormente. Para isso, precisa distribuir responsabilidades, mobilizar recursos, comunicar as etapas do plano e garantir que os sujeitos envolvidos compreendam o que deve ser feito.

No ambiente escolar, a execução envolve tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos. Pode incluir a organização de horários, a formação de grupos de trabalho, a realização de reuniões, o acompanhamento de projetos, a oferta de oficinas, a criação de instrumentos de registro e a disponibilização de materiais. A qualidade dessa fase depende da clareza do planejamento, mas também da capacidade de articulação da equipe gestora.

Durante a pandemia da COVID-19, muitas escolas precisaram executar rapidamente ações que não estavam previstas em seus planejamentos. A transição para atividades remotas exigiu uso de plataformas digitais, produção de materiais impressos, contato com famílias e reorganização do trabalho docente. A experiência mostrou que a execução de um plano depende de formação, comunicação e condições concretas de acesso. Onde faltaram esses elementos, as desigualdades educacionais se aprofundaram (LIMA DE QUEIROZ; AMORIM DA SILVA; CORDEIRO ANTAS DE SOUSA, 2022).

Assim, a etapa de execução deve ser acompanhada de orientação e apoio. Não basta determinar que professores utilizem determinada metodologia ou tecnologia; é necessário oferecer formação, tempo de planejamento, suporte técnico e espaços de troca. O PDCA pode contribuir justamente ao tornar visível que a execução não é um ato isolado, mas uma fase de implementação que precisa ser organizada e sustentada institucionalmente.

Verificação e direção: acompanhamento de indicadores

A terceira etapa do PDCA envolve a verificação dos resultados. Em algumas adaptações, essa fase é chamada de direção, pois corresponde ao acompanhamento constante das ações e à análise de seu rendimento. Na escola, verificar significa observar se o que foi planejado e executado produziu os efeitos esperados. Isso exige indicadores, registros e momentos de avaliação coletiva.

Indicadores escolares podem ser quantitativos ou qualitativos. Entre os quantitativos estão frequência, notas, participação em atividades, entrega de tarefas, resultados de avaliações diagnósticas, taxas de aprovação e evasão. Entre os qualitativos estão relatos de professores, observação de comportamentos, participação das famílias, clima escolar e percepções dos estudantes. O uso combinado desses elementos permite compreender melhor a realidade escolar.

A verificação é essencial porque impede que a gestão considere uma ação bem-sucedida apenas porque foi realizada. Uma reunião, um projeto ou uma intervenção pedagógica só podem ser avaliados adequadamente quando seus efeitos são analisados em relação aos objetivos previstos. Se a meta era melhorar a frequência de estudantes, é preciso verificar os registros de presença. Se o objetivo era fortalecer a aprendizagem em leitura, é necessário analisar produções dos alunos, avaliações e observações docentes.

Agostinho, Carvalho e Agostinho (2016) indicam que o PDCA pode favorecer a melhoria da qualidade educacional quando professores, tutores e coordenadores analisam resultados e, a partir deles, atualizam práticas e conteúdos. Essa afirmação reforça a importância de uma cultura de acompanhamento. Na educação, verificar não significa punir sujeitos por resultados insuficientes, mas identificar causas, dificuldades e possibilidades de aperfeiçoamento.

Ação corretiva e controle: ajustes para melhoria contínua

A última etapa do ciclo corresponde à ação corretiva. Depois de verificar os resultados, a escola deve decidir o que será mantido, modificado ou replanejado. Essa fase é fundamental para que o PDCA não se transforme em um procedimento formal sem impacto real. A melhoria contínua depende da capacidade de aprender com os dados e ajustar práticas.

Na gestão escolar, a ação corretiva pode assumir diferentes formas. Uma intervenção de recuperação pode ser ampliada se apresentar bons resultados; uma estratégia de comunicação com famílias pode ser revista se não alcançar os responsáveis; um projeto pedagógico pode receber novos materiais; uma rotina administrativa pode ser simplificada; uma formação docente pode ser reorientada para temas mais urgentes. O importante é que a escola não permaneça inerte diante das informações que produz.

Silva et al. (2019) associam essa etapa à reavaliação da própria gestão e à decisão sobre continuidade ou replanejamento das ações. Essa perspectiva é relevante porque desloca o foco da responsabilização individual para a análise institucional. Quando uma meta não é atingida, a pergunta central não deve ser apenas quem falhou, mas quais condições, processos e decisões precisam ser revistos para que a escola avance.

A ação corretiva também contribui para a construção de uma memória institucional. Ao registrar problemas, decisões, resultados e ajustes, a escola cria um histórico que pode orientar planejamentos futuros. Essa memória evita a repetição de erros e permite que novos gestores e professores compreendam melhor os caminhos já percorridos pela instituição.

Limites e cuidados na aplicação do PDCA

Apesar de suas contribuições, o PDCA deve ser utilizado com cuidado no ambiente escolar. A educação não pode ser tratada apenas como um processo técnico de controle de metas. A aprendizagem envolve fatores sociais, culturais, econômicos e emocionais que nem sempre podem ser reduzidos a indicadores simples. Por isso, a ferramenta deve ser compreendida como apoio à gestão, e não como substituta do diálogo pedagógico.

Outro cuidado diz respeito à participação da comunidade escolar. Um ciclo de planejamento elaborado apenas pela direção tende a ter menor legitimidade e menor capacidade de implementação. Professores, estudantes, funcionários e famílias conhecem problemas concretos da escola e podem contribuir com diagnósticos e soluções. Dessa forma, o PDCA se torna mais coerente com a gestão democrática quando incorpora escuta e corresponsabilidade.

Também é necessário evitar a burocratização da ferramenta. Planilhas, relatórios e formulários só fazem sentido quando ajudam a compreender a realidade e a tomar decisões. Se o PDCA for reduzido ao preenchimento de documentos, perde sua função de melhoria contínua. A gestão escolar deve buscar equilíbrio entre registro, análise e ação efetiva.

Por fim, é preciso reconhecer que a aplicação do PDCA depende de condições de trabalho. Escolas com falta de servidores, infraestrutura inadequada, dificuldades de acesso à tecnologia ou excesso de demandas administrativas podem ter obstáculos para implementar ciclos de acompanhamento mais sistemáticos. Por isso, a ferramenta deve ser associada a políticas públicas de apoio à escola, formação continuada e valorização dos profissionais da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste capítulo permite afirmar que o ciclo PDCA pode contribuir para a organização da gestão escolar, desde que seja aplicado de forma contextualizada e alinhada à função social da educação. Suas etapas - planejamento, execução, verificação e ação corretiva - ajudam a escola a transformar problemas em planos de ação, acompanhar resultados e realizar ajustes de forma contínua.

O objetivo proposto foi alcançado, pois foi possível demonstrar que o PDCA pode auxiliar a gestão escolar em diferentes dimensões: administrativa, pedagógica e social. A ferramenta favorece o uso planejado de recursos, a definição de metas, o acompanhamento da aprendizagem, a avaliação de projetos e a correção de rotas. Ao mesmo tempo, sua utilização exige participação coletiva, interpretação crítica dos indicadores e compromisso com o projeto pedagógico.

A pandemia da COVID-19 evidenciou a importância de escolas preparadas para lidar com mudanças inesperadas. Nesse cenário, práticas de planejamento, monitoramento e revisão tornaram-se ainda mais necessárias. O PDCA não elimina as dificuldades estruturais da educação brasileira, mas pode oferecer um caminho metodológico para organizar respostas e reduzir improvisações.

Conclui-se que o PDCA é uma ferramenta relevante para a gestão escolar quando não é empregado como modelo rígido ou meramente burocrático. Seu valor está na possibilidade de promover uma cultura institucional de diagnóstico, planejamento, acompanhamento e melhoria contínua. Espera-se que esta discussão contribua para que gestores e educadores reflitam sobre formas de aperfeiçoar a organização escolar em benefício da aprendizagem e da comunidade educativa.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, D. S.; CARVALHO, N. F. de; AGOSTINHO, T. F. S. O uso do PDCA como ferramenta de melhoria da qualidade na educação a distância: um estudo de caso em uma IES privada. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2016. Anais [...]. [S. l.]: ABED, 2016. p. 1-7. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2016/trabalhos/257.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2026.

LIMA DE QUEIROZ, N. F.; AMORIM DA SILVA, R.; CORDEIRO ANTAS DE SOUSA, M. R. Os efeitos da pandemia da COVID-19 no processo educacional no Brasil entre os anos de 2020 e 2021. Revista Thema, Pelotas, v. 21, n. 2, p. 548-562, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15536/thema.V21.2022.548-562.2798>.

SILVA, R. O. da; OLIVEIRA, E. S.; SÁ FILHO, P. de; NASCIMENTO E SILVA, D. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318133836102>.