

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

CICLO PDCA NA GESTÃO ESCOLAR: CAMINHOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DAS PRÁTICAS EDUCATIVAS

DOI: 10.5281/zenodo.17386641

Karina Rajanaiana Predes Benevides de Lima

Mestrandas em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University

RESUMO: Este estudo investiga a aplicação do Ciclo PDCA na gestão escolar, destacando sua utilidade como mecanismo de aprimoramento contínuo de práticas pedagógicas e administrativas. A pesquisa seguiu abordagem bibliográfica, examinando produções indexadas nas bases SciELO e Google Scholar, publicadas entre 2005 e 2024, em português, inglês e espanhol. Descritores combinados em ambos os idiomas permitiram localizar trabalhos sobre administração escolar e melhoria contínua. A leitura integral de artigos, teses e capítulos selecionados possibilitou extrair conceitos-chave e experiências relatadas. Os resultados apontam que o planejamento estruturado por dados facilita o estabelecimento de metas realistas; a execução compartilhada fortalece a corresponsabilidade; a verificação por indicadores quantitativos e qualitativos orienta ajustes precisos; e a etapa de ação institucionaliza avanços, evitando retrocessos. Os autores revisados convergem ao afirmar que o sucesso do PDCA depende de liderança participativa, cultura voltada a evidências e formação permanente das equipes. Conclui-se que o ciclo, mais que método operacional, constitui recurso estratégico que alinha objetivos pedagógicos e administrativos, reforçando a agilidade institucional diante dos desafios contemporâneos. Sua adoção estimula transparência, favorece decisões colegiadas e promove aprendizagem organizacional contínua, beneficiando professores, estudantes e toda comunidade.

Palavras-chave: Gestão escolar. Ciclo PDCA. Melhoria Contínua.

ABSTRACT: This study investigates the application of the PDCA Cycle in school management, emphasizing its role in the continuous refinement of educational and administrative routines. Based on a bibliographic review of materials indexed in SciELO and Google Scholar (2005–2024), the research identified and analyzed articles, theses, and book chapters written in Portuguese, English, and Spanish. The findings suggest that data-informed goal setting enhances planning, collaborative implementation strengthens shared responsibility, and verification using both quantitative and qualitative indicators supports effective adjustments. The "Act" phase enables the consolidation of successful practices, reducing setbacks. Engagement of staff, participatory leadership, and a data-driven institutional culture are essential for the consistent use of the model. It is concluded that the PDCA Cycle functions as a strategic mechanism that integrates administrative and pedagogical dimensions, encourages informed decision-making, and fosters ongoing organizational learning within the school environment.

Keywords: School management. PDCA cycle. Continuous improvement.

1 Introdução

As transformações sociotécnicas que atravessam o mundo contemporâneo impactam diretamente as instituições escolares, exigindo delas não apenas domínio pedagógico, mas também competência administrativa. A escola deixou de ser compreendida unicamente como espaço de instrução formal e passou a ser analisada como organização complexa, que precisa de mecanismos de análise, acompanhamento e reorganização constantes. Nesse cenário, ferramentas oriundas de outros setores produtivos, como o Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir), têm sido adaptadas com o objetivo de estruturar ações e melhorar a coordenação interna no ambiente escolar.

Este estudo propõe discutir de que modo o modelo PDCA pode contribuir para a gestão educacional, especialmente no aprimoramento das práticas internas e na criação de rotinas mais coerentes com as exigências sociais e pedagógicas da atualidade. A investigação se baseou em

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

pesquisa bibliográfica, com o intuito de reunir referências sobre administração escolar, qualidade na educação e modelos de gestão aplicados a instituições de ensino. A análise crítica das produções selecionadas permitiu identificar possibilidades de uso do ciclo e seus limites no cotidiano da escola pública e privada.

A metodologia seguiu uma sequência estruturada em quatro etapas. A busca inicial concentrou-se nas bases SciELO e Google Scholar, durante os meses de junho a julho de 2025. Foram utilizados descritores combinados em português e inglês, como “gestão escolar”, “PDCA”, “planejamento educacional” e “continuous improvement in education”. Para garantir relevância e atualidade, aplicaram-se filtros por período (2005 a 2024), idioma (português, inglês e espanhol) e acesso ao conteúdo integral.

Após a triagem dos materiais, foram selecionados artigos acadêmicos, dissertações, teses e capítulos de livros que tratassem da aplicação do PDCA em contextos educacionais. A leitura dos resumos permitiu verificar a adequação temática, e os textos escolhidos passaram por fichamento e análise de conteúdo. As informações extraídas serviram de base para construir a argumentação deste trabalho, que busca contribuir com a reflexão sobre modelos de gestão comprometidos com o aprimoramento institucional e a valorização de práticas planejadas e monitoradas no cotidiano escolar.

2 O Ciclo PDCA como Ferramenta Estratégica na Gestão Escolar

A condução de instituições educacionais exige métodos organizacionais que favoreçam uma atuação coordenada entre planejamento e execução. Nesse contexto, o Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir) contribui para consolidar um modelo de gestão voltado à melhoria permanente das atividades escolares. Machado et al. (2023) observam que sua aplicação sistemática permite diagnósticos mais precisos e intervenções oportunas, o que favorece uma condução escolar baseada em evidências e não em improvisações.

A etapa de planejamento tem início com o mapeamento de fragilidades e a definição de metas bem delimitadas. Segundo Silva et al. (2019), esse momento demanda um olhar atento sobre o funcionamento da escola, a partir da análise de dados reais e da escuta dos diferentes sujeitos envolvidos no cotidiano escolar. O alinhamento entre os objetivos pedagógicos e as ações previstas favorece uma atuação mais coordenada e evita desperdício de esforços e recursos.

Na fase de execução, o que foi projetado deve ganhar corpo por meio da ação articulada de todos os profissionais da escola. Bonduelle et al. (2010) ressaltam que essa transição do plano para a prática requer formação contínua, acompanhamento das etapas e clareza na distribuição de responsabilidades. O envolvimento das equipes pedagógicas e administrativas

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

reduz resistências e fortalece a adesão aos projetos institucionais.

Avançando para a verificação, é necessário que os efeitos das ações implementadas sejam analisados com base em indicadores concretos. Dos Santos e Ramalho Reis Filho (2021) enfatizam que avaliações fundamentadas em dados objetivos são mais confiáveis que julgamentos baseados em percepções individuais. Essa análise, quando bem conduzida, identifica avanços, revela falhas e orienta ajustes nas práticas adotadas.

A etapa seguinte, agir, consiste em reagir aos resultados observados, seja para ajustar estratégias ineficazes, seja para consolidar práticas que trouxeram avanços. Mello (2009) aponta que a incorporação do PDCA à cultura da escola transforma essa etapa em um mecanismo de reconfiguração constante, em vez de um simples momento de correção. Essa dinâmica permite reorientar trajetórias e aprimorar o que já foi iniciado.

Silva et al. (2019) destacam que a aplicação contínua do ciclo favorece a organização das diretrizes institucionais, reduzindo a atuação reativa e ampliando a capacidade de antecipação da gestão. Isso se reflete na qualidade do trabalho pedagógico e na clareza dos objetivos compartilhados por toda a equipe. A partir dessa lógica, a escola se torna mais autônoma e menos dependente de soluções externas.

Ferreira (2018) observa que o uso reiterado de metodologias cíclicas, como o PDCA, contribui para a sedimentação de rotinas mais ajustadas à realidade escolar. Ao transformar o planejamento em uma prática formativa e compartilhada, o ciclo estimula o protagonismo dos profissionais e promove uma cultura de aprendizagem institucional.

3 Cultura Colaborativa, Verificação de Resultados e Sustentação das Ações

A consolidação do PDCA como prática de gestão só é viável quando há engajamento coletivo. Conforme Machado et al. (2023), a participação ativa dos profissionais na formulação de metas e estratégias reforça o compromisso com os resultados desejados. Nesse sentido, a gestão escolar precisa cultivar espaços de diálogo e cooperação, evitando decisões isoladas e centralizadoras.

O planejamento participativo, segundo Libâneo (2004), tem como princípio a leitura da realidade vivida pelos atores da escola e a construção conjunta de soluções. Tal abordagem possibilita maior alinhamento entre os setores, evita sobrecargas e favorece o reconhecimento mútuo das contribuições de cada segmento. Com isso, os encaminhamentos deixam de ser impostos e passam a ser compartilhados.

A etapa de verificação, muitas vezes reduzida à coleta de dados burocrática, precisa ser ressignificada como momento analítico essencial. Bonduelle et al. (2010) argumentam que

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

avaliar com rigor os indicadores acadêmicos e administrativos permite detectar padrões e antecipar desafios. A partir dessa leitura crítica, torna-se possível aperfeiçoar intervenções e organizar os próximos ciclos com mais precisão.

Além dos dados quantitativos, é importante valorizar também informações qualitativas, como o envolvimento dos estudantes, a percepção da comunidade e o ambiente escolar. Dias e Carvalho (2017) destacam que uma visão integral dos resultados amplia a sensibilidade da gestão para questões que nem sempre são captadas pelos números. Essa combinação de fontes de informação torna a tomada de decisão mais equilibrada.

A fase de ação, por sua vez, deve integrar os resultados da avaliação para redefinir estratégias, mas também consolidar as práticas bem-sucedidas. Conforme observam Dos Santos e Ramalho Reis Filho (2021), quando os acertos são institucionalizados, eles deixam de ser episódicos e passam a compor um repertório coletivo que orienta decisões futuras. Isso fortalece a capacidade de inovação e responde de forma mais estruturada às exigências cotidianas da escola.

A liderança que adota o PDCA como instrumento de gestão tende a envolver mais a equipe nos processos decisórios. De acordo com Martins (2021), gestores que favorecem o trabalho em equipe e a escuta ativa constroem ambientes mais colaborativos, nos quais as metas são compreendidas como objetivos comuns. Essa mudança na condução da escola gera maior coesão interna e engajamento com os projetos institucionais.

Oliveira (2022) lembra que o PDCA, além de acessível financeiramente, tem como diferencial sua capacidade de promover uma cultura de avaliação constante. Quando incorporado ao cotidiano, o ciclo deixa de ser um recurso externo para se tornar parte da identidade organizacional. Dessa forma, contribui para uma gestão mais autônoma, transparente e voltada à melhoria real da aprendizagem.

Considerações Finais

A utilização do Ciclo PDCA no contexto educacional revela-se como uma prática que ultrapassa o mero controle de metas, promovendo uma abordagem investigativa, pautada em análise crítica e participação coletiva. Ao incorporar o ciclo como parte da rotina institucional, a escola passa a organizar suas ações com base em evidências concretas, evitando improvisações e ajustando continuamente suas estratégias, o que favorece um ambiente mais alinhado às necessidades reais da comunidade escola.

Para que esse modelo funcione de maneira orgânica, é necessário que o planejamento seja construído com envolvimento coletivo, a execução seja acompanhada de maneira atenta e

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

a avaliação vá além da coleta de dados numéricos. A fase de ação, muitas vezes negligenciada, deve integrar ajustes e consolidações, permitindo que os aprendizados institucionais sejam incorporados e sirvam de referência para ciclos futuros, com foco em desenvolvimento contínuo e não apenas em resultados imediatos.

Referências Bibliográficas

- BONDUELLE, G. M.; IWAKIRI, S.; FRANCO, M. R.; MORAES, P. E. S.; FOLLADOR, A. C. Aplicação do ciclo PDCA para melhoria do ensino a distância: estudo de caso – Gestão Florestal da UFPR. *Floresta*, v. 40, n. 3, 2010. DOI: 10.5380/rf.v40i3.18910.
- SANTOS, M.; REIS FILHO, R. R. O uso do ciclo PDCA como processo de melhoria contínua: exemplo de um estudo de caso no carregamento de navios. *Revista Interface Tecnológica*, v. 18, n. 2, p. 563–573, 2021. DOI: 10.31510/infa.v18i2.1210.
- LIBÂNEO, J. C. *Gestão e organização da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MACHADO, J. C.; RIBEIRO, H. M.; PENA, R. C. D.; NARCISO, R. A contribuição do ciclo PDCA para a gestão escolar. *Revista Ilustração*, v. 4, n. 6, p. 151–158, 2023. DOI: 10.46550/ilustracao.v4i6.227.
- 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*, v. 1, n. 1, p. 113, 2019. DOI: 10.5902/2318133836102.