

## **Aplicabilidade Do Ciclo Pdca Na Gestão Escolar E As Potencialidades Para A Melhoria Contínua Da Qualidade**

**Gustavo Perroni Gomes Da Silva**  
*Universidade Estácio De Sá - Unesa*

**André Luiz Santos Valença**  
*Universidade Federal De Sergipe*

**Vagner Da Silva De Carvalho**  
*Universidade Federal De Pelotas*

**Ariele Eidt**  
*Universidade Regional Integrada Do Alto Uruguai E Das Missões*

**Marineia Nunes De Borba Martins**  
*Centro Universitário Leonardo Da Vinci*

**André Munzlinger**  
*Instituto Federal Catarinense (Ifc) E Universidade Para O Desenvolvimento Do Alto Vale Do Itajaí (Unidavi)*

**Jair Pereira Da Cruz**  
*Universidade Do Estado De Mato Grosso - Unemat*

**Izaias Loureiro Tavares**  
*Universidade Do Estado Do Amapá*

**Ana Luisa Gordiano De Carvalho**  
*Universidade Salvador*

**Iranildo De Oliveira Nery**  
*Upe - Campus Mata Norte*

**Zilda De Fátima Lima Mendes**  
*Universidade Unopar*

**Marcos André De Souza**  
*Universidade Tiradentes - Aracaju/Sergipe*

**José De Lourdes Soares Guida**  
*Universidade Federal Do Maranhão*

**Alexandre Edemir de Assis de Oliveira**  
*Faculdade Futura*

---

### **Resumo:**

*Este estudo buscou analisar as contribuições do ciclo PCDA na gestão de uma escola pública de um município brasileiro. Adotou-se o método da pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, a qual foi realizada com oito professores da escola em estudo. As entrevistas semi estruturadas foram conduzidas individualmente, gravadas para garantir fidelidade e transcritas para análise. Os dados foram analisados por meio da técnica de*

*análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões e temas recorrentes nas percepções dos gestores sobre o ciclo PDCA. A análise dos resultados desta pesquisa sobre a aplicação do ciclo PDCA na gestão escolar revela contribuições significativas e desafios relevantes enfrentados pelos gestores. Os relatos dos gestores destacam a adaptação do ciclo PDCA às necessidades específicas da escola em áreas administrativas e pedagógicas, ressaltando sua eficácia na promoção da melhoria contínua dos processos institucionais. No entanto, a resistência à mudança por parte de alguns professores e a dificuldade em mensurar os resultados representam desafios a serem superados. Diante disso, é essencial que os gestores adotem uma abordagem proativa e integrada, promovendo uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e o desenvolvimento de sistemas de avaliação eficazes para maximizar os benefícios do ciclo PDCA na gestão escolar e garantir uma educação de qualidade para todos os alunos.*

**Palavras-chave:** *Ciclo PDCA; Gestão escolar; Educação.*

Date of Submission: 14-04-2024

Date of Acceptance: 24-04-2024

---

## **I. Introdução**

A gestão escolar é um elemento vital para o bom funcionamento de instituições de ensino em todos os níveis, desde a educação básica até o ensino superior. A gestão no âmbito escolar engloba uma série de práticas administrativas e pedagógicas que visam promover um ambiente propício para o aprendizado e o desenvolvimento integral dos alunos. Na sua essência, a gestão escolar abrange desde a definição de políticas educacionais até a organização do espaço físico da escola, passando pela gestão de recursos humanos, financeiros e materiais. Além disso, ela desempenha um papel fundamental na promoção de uma cultura escolar inclusiva e participativa, onde todos os membros da comunidade educativa têm voz ativa e são engajados no processo de tomada de decisões (VIEIRA; BUSSOLOTI, 2018).

Segundo Lima et al. (2023), a qualidade da gestão escolar é um fator determinante para o sucesso educacional. Uma gestão eficaz busca constantemente aprimorar os processos educativos e administrativos, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente e que as práticas pedagógicas adotadas estejam alinhadas com as melhores evidências científicas. Além disso, uma gestão escolar de qualidade promove a formação continuada dos profissionais da educação, incentivando a reflexão sobre as práticas pedagógicas e proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional.

Nesse cenário, o ciclo PDCA destaca-se como uma abordagem amplamente adotada por gestores escolares comprometidos com a melhoria contínua. Esse ciclo, que compreende as etapas de Planejar, Executar, Verificar e Agir, oferece uma estrutura eficaz para a gestão escolar identificar áreas de aprimoramento e implementar mudanças progressivas. No entanto, é importante ressaltar que a qualidade da gestão escolar vai além da simples aplicação de metodologias, envolvendo também a capacidade de liderança, a habilidade de comunicação e a promoção de um ambiente colaborativo entre todos os membros da comunidade educativa (SENA, 2023; SILVA et al., 2019).

O ciclo PDCA foi concebido para promover a melhoria contínua em processos e sistemas, enfatizando a importância da análise de dados, da definição clara de objetivos e da implementação de ações corretivas. No estágio de Planejar, são estabelecidos objetivos e metas claras, assim como planos de ação detalhados. Em seguida, na fase de Executar, esses planos são colocados em prática. Na etapa de Verificar, os resultados são monitorados e avaliados em relação aos objetivos definidos, por meio da coleta e análise de dados. Por fim, na fase de Agir, com base nos resultados obtidos na etapa anterior, são tomadas medidas corretivas ou preventivas para melhorar continuamente o desempenho dos processos e alcançar melhores resultados (MACHADO, 2023).

Diante deste contexto, este estudo buscou analisar as contribuições do ciclo PCDA em uma escola pública de um município brasileiro. Espera-se, com os resultados desta pesquisa qualitativa, fornecer insights valiosos sobre como o ciclo PDCA pode influenciar positivamente a gestão escolar em uma instituição pública brasileira. Por meio da análise das etapas do ciclo - Planejar, Executar, Verificar e Agir - e de suas aplicações específicas dentro do contexto escolar, pretende-se identificar áreas de melhoria, fortalecer práticas eficazes e promover uma cultura de melhoria contínua.

Além disso, busca-se destacar os desafios e as oportunidades encontrados durante a implementação do ciclo PDCA na escola pública, fornecendo recomendações práticas para gestores educacionais e formuladores de políticas públicas. Ao compreender melhor como essa metodologia pode ser adaptada e aplicada em ambientes escolares, espera-se contribuir para o aprimoramento da qualidade da educação oferecida, resultando em benefícios tangíveis para alunos, professores e toda a comunidade escolar.

## **II. Materiais E Métodos**

A pesquisa realizada adotou uma abordagem exploratória, que visa explorar e compreender um fenômeno ou problema ainda pouco explorado e compreendido. Esta escolha se justificou pela necessidade de investigar as contribuições específicas do ciclo PDCA na gestão escolar de uma escola pública brasileira, um tema que carece de estudos aprofundados na literatura acadêmica. Além disso, a pesquisa adotou uma

abordagem qualitativa, permitindo uma compreensão mais aprofundada e contextualizada das percepções, experiências e práticas dos gestores escolares em relação ao ciclo PDCA.

Quanto à amostra, os participantes foram selecionados por conveniência, considerando a acessibilidade e disponibilidade dos gestores da escola pública em estudo. Ao todo, foram entrevistados oito gestores que atuam em diferentes setores da instituição, incluindo finanças, estratégia, diretoria, entre outros. Essa diversidade de perfis permitiu uma ampla visão das diferentes perspectivas e responsabilidades dentro da gestão escolar, enriquecendo as análises e conclusões da pesquisa.

Tendo em vista a abordagem qualitativa da presente pesquisa, utilizou-se como instrumento de pesquisa entrevistas semi estruturadas, que é um tipo de pesquisa que permite uma abordagem flexível e adaptável às particularidades e nuances do contexto investigado. Assim, a coleta de dados na pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi estruturadas, as quais foram conduzidas de maneira cuidadosa e reflexiva. Antes do início das entrevistas, foi elaborado um roteiro contendo questões abertas e flexíveis, elaboradas com base nos objetivos da pesquisa. Essas perguntas foram desenvolvidas de forma a explorar as percepções e experiências dos gestores escolares em relação ao ciclo PDCA, suas aplicações práticas, desafios encontrados e percepções sobre seus impactos na gestão escolar.

As entrevistas foram realizadas individualmente, garantindo um ambiente propício para que os gestores pudessem expressar livremente suas opiniões e experiências. Com o intuito de assegurar a fidelidade e a precisão na análise dos dados, todas as entrevistas foram gravadas utilizando equipamentos de áudio de alta qualidade. A gravação das entrevistas permitiu capturar detalhes importantes das respostas dos participantes, além de possibilitar uma revisão minuciosa das informações durante a fase de transcrição. Esse cuidado com a gravação das entrevistas foi essencial para preservar a integridade dos dados e garantir a confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa.

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram organizados e analisados utilizando técnicas de análise de conteúdo, buscando identificar padrões, categorias e temas recorrentes nas respostas dos gestores. Essa abordagem possibilitou uma compreensão mais profunda das percepções e experiências dos participantes em relação ao ciclo PDCA, contribuindo para a construção de um conhecimento significativo sobre o tema.

### **III. Resultados E Discussões**

Através da coleta de dados, foi possível constatar, inicialmente, como o ciclo PDCA é utilizado na escola em estudo. Como resultado, observou-se que o ciclo PDCA é implementado de forma variada e adaptada às necessidades e realidades específicas da instituição. Alguns gestores relataram que o ciclo é utilizado de maneira sistemática em processos administrativos, como no planejamento financeiro e na gestão de recursos humanos, enquanto outros destacaram sua aplicação em iniciativas pedagógicas, como no desenvolvimento de projetos educacionais e na avaliação do desempenho dos alunos.

Conforme apontou a respondente E3, “tenho aplicado o ciclo de forma sistemática no planejamento financeiro da instituição. A cada ciclo, revisamos nossas metas orçamentárias, analisamos os gastos e identificamos áreas de otimização”. De acordo com a respondente, “isso nos permite uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros da escola, garantindo que possamos investir de forma estratégica em melhorias para os alunos e para a comunidade escolar.

De forma complementar, o respondente E1 enfatizou que “aplicamos o ciclo em todas as etapas, desde o planejamento até a avaliação. Por exemplo, ao implementar um novo programa de leitura, utilizamos o ciclo para definir as estratégias de ensino, monitorar o progresso dos alunos e ajustar as atividades conforme necessário”. O respondente E4 mencionou que “o ciclo PDCA é utilizado tanto em processos administrativos quanto pedagógicos”.

Os relatos dos gestores revelam uma variedade de aplicações do ciclo PDCA na gestão escolar da instituição em estudo. Os gestores demonstram compreender e valorizar a importância do ciclo PDCA como uma ferramenta para promover a melhoria contínua em diferentes aspectos da administração escolar. Nota-se uma clara adaptação do ciclo às necessidades específicas da escola, tanto em processos administrativos quanto pedagógicos, evidenciando sua versatilidade e relevância em diversos contextos.

A partir dos relatos dos gestores, é possível perceber que o ciclo PDCA é utilizado de forma sistemática e abrangente. Por exemplo, na área financeira, é aplicado para revisar metas orçamentárias, analisar gastos e identificar áreas de otimização, o que reflete um compromisso com a gestão eficiente dos recursos financeiros da escola.

Além disso, na área pedagógica, o ciclo é empregado no desenvolvimento e implementação de projetos educacionais, permitindo a definição de estratégias de ensino, monitoramento do progresso dos alunos e ajustes necessários para garantir a eficácia das atividades educativas. Os relatos dos gestores também destacam a importância de uma abordagem integrada do ciclo PDCA, que englobe tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos da gestão escolar. Isso sugere uma compreensão holística do ciclo PDCA como uma ferramenta

que pode contribuir para a promoção de melhorias em todos os aspectos da escola, visando o benefício dos alunos e da comunidade escolar como um todo.

Em relação às principais contribuições do ciclo PDCA para a gestão escolar, constatou-se que a principal contribuição citada foi a promoção da melhoria contínua dos processos e práticas da instituição educacional. Os gestores destacaram que o ciclo PDCA proporciona uma estrutura sistemática e eficaz para identificar áreas de oportunidade, implementar mudanças progressivas e avaliar os resultados obtidos. Essa ênfase na melhoria contínua é fundamental para garantir a qualidade da gestão escolar, uma vez que permite uma abordagem proativa na identificação e resolução de problemas, bem como na adoção de práticas inovadoras e eficientes.

Segundo o respondente E8, “o ciclo PDCA, como uma ferramenta da gestão da qualidade, auxilia na qualidade dos nossos serviços como um todo, englobando processos gerenciais e práticas pedagógicas”. Sob a mesma perspectiva, o respondente E2 mencionou que “através do ciclo PDCA, temos um melhor planejamento e controle sobre as práticas adotadas na gestão da escola. Isso permite uma maior qualidade no âmbito institucional”.

Frente ao exposto, verifica-se a principal contribuição do ciclo PDCA para a gestão escolar: a promoção da melhoria contínua dos processos e práticas institucionais. Essa contribuição é destacada como essencial para garantir a qualidade dos serviços educacionais oferecidos pela escola. O ciclo PDCA é reconhecido como uma ferramenta eficaz para identificar áreas de oportunidade e implementar mudanças progressivas, tanto nos processos gerenciais quanto nas práticas pedagógicas.

Os gestores enfatizam que o ciclo PDCA proporciona uma estrutura sistemática para a gestão da qualidade, permitindo uma abordagem proativa na identificação e resolução de problemas. Isso sugere uma compreensão da importância da prevenção de problemas e da busca constante pela excelência na gestão escolar. Além disso, o ciclo PDCA é percebido como uma ferramenta que promove a inovação e a eficiência, possibilitando um melhor planejamento e controle sobre as práticas adotadas na escola.

Ao mencionar que o ciclo PDCA engloba tanto processos gerenciais quanto práticas pedagógicas, os gestores demonstram uma compreensão abrangente de sua aplicabilidade na gestão escolar. Isso sugere uma visão integrada do ciclo PDCA como uma ferramenta que pode contribuir para a melhoria de todos os aspectos da instituição educacional.

Contudo, apesar das contribuições significativas do ciclo PDCA para a gestão escolar, os gestores também apontaram desafios que enfrentam na implementação e utilização dessa metodologia. O principal desafio destacado foi a resistência à mudança por parte de alguns professores. Como relatado pelo respondente E3, “a adoção do ciclo PDCA requer uma mudança de mentalidade e de práticas estabelecidas, o que nem sempre é fácil de ser alcançado. Alguns professores são resistentes à implementação do ciclo PDCA devido ao medo do desconhecido, à preocupação com a sobrecarga de trabalho ou à falta de compreensão sobre os benefícios da metodologia”.

A resistência à mudança por parte de alguns professores, como principal desafio destacado na implementação do ciclo PDCA na gestão escolar, revela uma realidade comum em muitas organizações educacionais. Essa resistência pode surgir de diversas fontes, incluindo o medo do desconhecido, a preocupação com a sobrecarga de trabalho e a falta de compreensão sobre os benefícios da metodologia. Esses obstáculos podem ser especialmente significativos em um ambiente escolar, onde os professores podem estar acostumados com práticas estabelecidas ao longo do tempo e podem ser relutantes em adotar novas abordagens.

Um dos principais fatores que contribuem para a resistência à mudança é a falta de compreensão sobre os objetivos e benefícios do ciclo PDCA. Alguns professores podem ver a introdução dessa metodologia como uma imposição administrativa sem entender como ela pode melhorar sua prática pedagógica e o ambiente de trabalho como um todo. Portanto, é essencial que os gestores comuniquem de forma clara e transparente os propósitos e vantagens do ciclo PDCA, destacando como ele pode ajudar a resolver problemas, promover a eficiência e aprimorar a qualidade do ensino.

Além disso, a sobrecarga de trabalho pode representar um desafio adicional na implementação do ciclo PDCA. Os professores já têm muitas responsabilidades e demandas em seu dia a dia, e a introdução de uma nova metodologia pode ser vista como mais uma tarefa a ser realizada, sem a garantia de que trará benefícios tangíveis. Nesse sentido, é importante que os gestores forneçam suporte e recursos adequados aos professores, garantindo que eles tenham o tempo e os meios necessários para participar efetivamente do processo de implementação do ciclo PDCA.

Por fim, é crucial que os gestores reconheçam e valorizem as preocupações e perspectivas dos professores em relação à implementação do ciclo PDCA. Ao envolvê-los no processo de tomada de decisões e ao oferecer oportunidades para expressarem suas opiniões e contribuições, os gestores podem promover um senso de propriedade e comprometimento com a mudança. Isso pode ajudar a superar a resistência inicial e criar um ambiente propício para a adoção bem-sucedida do ciclo PDCA na gestão escolar.

Além da resistência à mudança, outro desafio significativo apontado pelos gestores foi a dificuldade em mensurar e avaliar os resultados obtidos por meio da aplicação do ciclo PDCA. Os gestores observaram que, embora o ciclo PDCA seja uma ferramenta eficaz para identificar áreas de melhoria e implementar mudanças progressivas, pode ser desafiador quantificar o impacto dessas ações no desempenho geral da escola. Segundo o respondente E5, “a mensuração dos resultados torna-se complexa devido à variedade de variáveis envolvidas na gestão escolar”.

A dificuldade em mensurar e avaliar os resultados obtidos através da aplicação do ciclo PDCA revela um desafio significativo enfrentado pelos gestores na gestão escolar. A mensuração do impacto das ações e mudanças implementadas é fundamental para avaliar a eficácia do ciclo PDCA e para direcionar futuras decisões e melhorias. No entanto, a complexidade da gestão escolar, caracterizada pela diversidade de variáveis envolvidas, torna essa tarefa desafiadora.

Um dos principais fatores que contribuem para essa dificuldade é a natureza multifacetada da gestão escolar. Uma escola envolve uma ampla gama de atividades, processos e interações, desde o desempenho acadêmico dos alunos até a eficiência dos processos administrativos. Cada uma dessas áreas pode ser influenciada por uma série de fatores internos e externos, dificultando a identificação de causas e efeitos claros e diretos das mudanças implementadas.

A avaliação do impacto das ações do ciclo PDCA pode ser prejudicada pela falta de indicadores claros e objetivos. Muitas vezes, os gestores enfrentam desafios na definição de métricas adequadas para medir o progresso e o sucesso das iniciativas. Isso pode ser devido à falta de dados disponíveis, à ausência de padrões de referência ou à dificuldade em quantificar aspectos qualitativos da gestão escolar, como a qualidade do ensino ou o clima escolar.

#### **IV. Conclusão**

Diante do exposto, a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa sobre a aplicação do ciclo PDCA na gestão escolar revela uma série de contribuições significativas, bem como desafios relevantes que os gestores enfrentam nesse processo. Os relatos dos gestores destacam a variedade de aplicações do ciclo PDCA na instituição educacional estudada, evidenciando sua adaptação às necessidades específicas da escola em diferentes áreas, tanto administrativas quanto pedagógicas.

A principal contribuição do ciclo PDCA para a gestão escolar, conforme apontado pelos gestores, é a promoção da melhoria contínua dos processos e práticas institucionais. Essa ênfase na busca constante por aprimoramento é essencial para garantir a qualidade dos serviços educacionais oferecidos pela escola. Os gestores reconhecem o ciclo PDCA como uma ferramenta eficaz para identificar oportunidades de melhorias, implementar mudanças progressivas e avaliar os resultados obtidos, tanto em processos gerenciais quanto pedagógicos.

Entretanto, os gestores também destacaram desafios significativos na implementação e utilização do ciclo PDCA na gestão escolar. A resistência à mudança por parte de alguns professores foi identificada como o principal obstáculo, revelando a necessidade de superar barreiras culturais e promover uma mudança de mentalidade em relação à adoção de novas práticas e metodologias. Além disso, a dificuldade em mensurar e avaliar os resultados obtidos pelo ciclo PDCA representa um desafio adicional, destacando a complexidade da gestão escolar e a necessidade de desenvolver indicadores claros e objetivos para avaliar o impacto das iniciativas implementadas.

Diante desses desafios, é fundamental que os gestores adotem uma abordagem proativa e integrada na implementação do ciclo PDCA, promovendo uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e o aprendizado institucional. Isso requer um compromisso contínuo com a comunicação transparente, o engajamento dos membros da comunidade escolar e o desenvolvimento de sistemas de monitoramento e avaliação eficazes. Somente assim será possível maximizar os benefícios do ciclo PDCA na gestão escolar e promover uma educação de qualidade para todos os alunos.

#### **Referências**

- [1]. Vieira, A. E. R.; Bussolotti, J. M. Gestão Escolar: Um Estudo De Caso Sobre Escolas Técnicas. Revista Interação, V. 20, N. 1, 2018.
- [2]. Lima, L. A. O. Et Al. Adaptation And Application Of The Servqual Scale For The Analysis Of The Quality Of Remote Emergency Teaching In Administration: A Study In A Brazilian Public University. Journal Of Business And Management, V. 25, N. 6, 2023.
- [3]. Machado, J. C. Et Al. A Contribuição Do Ciclo Pdca Para A Gestão Escolar. Revista Ilustração, 4(6), 151–158, 2023.
- [4]. Sena, W. N. O Uso De Ferramentas De Controle Da Qualidade Pela Gestão Escolar: O Ciclo Pdca E A Ferramenta 5w2h. Revista De Gestão E Secretariado, 14(8), 12634–12648, 2023.
- [5]. Silva, R. O. Et Al. O Ciclo Pdca Como Proposta Para Uma Gestão Escolar Eficiente. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ., Santa Maria, V. 8, N. 17, 2019.