

Superintendência Regional de Educação	Cariacica
Categoria	Boas Práticas na Gestão Escolar
Autor	Denilson Aparecido Garcia
Escola	EEEFM Hunney Everest Piovesan
Título do Relato de Prática	Sementes De Pertencimento: Cultivando Um Clima Escolar Positivo E Inclusivo Por Meio Do Ciclo Pdca
Período de realização	02/01/2025 a 08/09/2025

RESUMO

O presente relato apresenta a experiência “**Sementes de Pertencimento: Cultivando um Clima Escolar Positivo e Inclusivo por meio do Ciclo PDCA**”, desenvolvida em uma escola marcada por vulnerabilidades sociais, desempenho crítico em avaliações externas e clima escolar fragilizado. Em 2024, mais de 70% dos estudantes estavam abaixo do básico em Matemática e quase metade em Língua Portuguesa, enquanto a escola ocupava o último lugar em clima escolar na sua regional, recebendo o rótulo de “pior da rede estadual”. Esse cenário, aliado à alta rotatividade de gestores, demandava uma resposta metodológica consistente. Optou-se, então, pela adoção do Ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar, Agir) como eixo estruturante da gestão, articulado à escuta ativa da comunidade escolar. Com base na escuta ativa e no uso do PDCA, as ações foram organizadas em cinco dimensões estratégicas: (i) gestão participativa e comunicação transparente; (ii) espaços que inspiram pertencimento; (iii) protagonismo estudantil e cultura da participação; (iv) pertencimento e valorização da comunidade; e (v) inovação pedagógica com monitoramento contínuo. Entre as iniciativas, destacam-se a reorganização do Conselho de Líderes Estudantis, a criação de clubes autogeridos, a banda “Gerações” e a Rádio Escolar, o Comitê Antirracista, o Projeto Conexões Família, o Dia da Beleza para profissionais terceirizados, a revitalização de espaços pedagógicos e culturais, além de formações docentes inovadoras. Os resultados confirmaram avanços significativos: aumento expressivo no desempenho em Matemática e Língua Portuguesa, maior frequência, redução das ocorrências disciplinares e, sobretudo, melhoria perceptível do clima escolar. Questionários aplicados a professores e estudantes revelaram que mais de 90% reconheceram mudanças positivas, vinculadas ao fortalecimento do pertencimento, da participação e da valorização das identidades. Conclui-se que a prática demonstrou ser possível transformar uma escola antes fragilizada em um espaço de aprendizagem, vínculos e engajamento coletivo. O PDCA, compreendido como metodologia potente de gestão, mostrou-se eficaz e replicável em outros contextos educacionais, especialmente aqueles que enfrentam desafios semelhantes de vulnerabilidade e buscam alinhar resultados pedagógicos ao fortalecimento das relações humanas

RELATO DE PRÁTICA

A escola em que a prática foi desenvolvida situa-se em uma região marcada por fortes vulnerabilidades sociais e educacionais, o que potencializa os desafios de sua gestão. Atende **1.399 estudantes**, oriundos de mais de quarenta bairros distintos, contando com 156 funcionários, dos quais 117 são professores. Funciona em três turnos: no matutino, com 612

estudantes do Ensino Médio e da Educação de Jovens e Adultos (SEJA+); no vespertino, com 623 alunos do Tempo Integral, que oferta cursos técnicos de Administração e Comércio, além do Ensino Médio propedêutico e, no noturno, com 112 estudantes da EJA e 52 do NEEJA. Soma-se ainda a função de escola polo, ofertando o Centro de Idiomas e as aulas de Pré-Enem. O prédio conta com 26 salas de aula, 15 espaços administrativos e pedagógicos e áreas externas que ampliam as possibilidades, mas também intensificam as demandas de manutenção, segurança e uso pedagógico. De acordo com o seu Projeto Político-Pedagógico (PPP), a escola tem como missão garantir educação pública de qualidade, pautada na gestão democrática e na diminuição das desigualdades e, como visão, consolidar-se como referência regional por meio de uma prática pedagógica transformadora, voltada para os princípios do século XXI. Ao assumir a gestão em 08 de dezembro de 2024, o cenário encontrado era de extrema criticidade, evidenciado pelo desempenho dos estudantes nas avaliações externas. No PAEBES 2024, em Matemática, dos 315 estudantes avaliados, 229 (73%) estavam Abaixo do Básico e 55 (17%) no Básico, totalizando 90% dos alunos em níveis de insuficiência. Em Língua Portuguesa, também entre 315 estudantes avaliados, 142 (45%) ficaram Abaixo do Básico e 105 (33%) no Básico, ou seja, 78% sem atingir o patamar mínimo esperado (figura 1). Esses resultados colocaram a escola entre as 50 instituições prioritárias da rede estadual, ocupando o 1º lugar em nível de dificuldade, e conferindo-lhe o rótulo de “pior escola da rede estadual”. A realidade era marcada por alta evasão (figura 16) e sentimento de invisibilidade entre alunos e profissionais. No indicador de clima escolar, segundo avaliação aplicada pelo CAED em 2024, a escola ocupava a última colocação (figura 2). Somava-se a esse quadro a ausência de espaços pedagógicos e de convivência adequados, como biblioteca equipada, sala do AEE, sala de planejamento, sala de arte, banheiros revitalizados, coordenação estruturada, palco cultural, rádio e espaços de vivência estudantil. Como ressalta Cavaliere (2002, p. 104), “o espaço escolar não é apenas um cenário, mas um elemento constitutivo do clima e da cultura escolar, capaz de favorecer ou dificultar as interações pedagógicas e sociais”. Outro agravante era a alta rotatividade de gestores, sendo o atual diretor o sexto em apenas cinco anos, fator que fragilizou ainda mais os vínculos da comunidade escolar. Conforme destaca Lück (2009), a gestão escolar, quando pautada em vínculos sólidos, é capaz de articular recursos humanos, pedagógicos e comunitários em favor de mudanças significativas. Nessa perspectiva, compreendeu-se que o fortalecimento do clima escolar e do pertencimento seria condição essencial para reverter esse quadro. Como reforça Libâneo (2015, p. 92), “a escola só cumpre sua função social

quando cria condições para que os estudantes tenham sentido de pertença e reconhecimento”. Assim, a atuação da gestão passou a se orientar pelo entendimento de que o clima escolar é um pilar estruturante da qualidade educacional e, diante desse desafio, emergiu a prática intitulada “**Sementes de Pertencimento: Cultivando um Clima Escolar Positivo e Inclusivo por meio do Ciclo PDCA**”, que buscou transformar fragilidades em oportunidades de crescimento coletivo. Assim, diante desse contexto, o objetivo central da prática foi promover um ambiente escolar de pertencimento e de melhoria contínua do clima escolar, compreendendo que a aprendizagem só se consolida quando há vínculos e relações saudáveis. Essa proposta conecta-se diretamente aos objetivos finalísticos da SEDU, que buscam elevar os níveis de aprendizagem, reduzir desigualdades educacionais e fortalecer a gestão democrática. A questão que norteou o trabalho foi: “Como a gestão escolar pode, a partir de um cenário crítico, fortalecer o clima e o sentimento de pertencimento em uma escola marcada por vulnerabilidades?” Entretanto, logo se reconheceu que esse objetivo, por si só, não seria suficiente para alcançar as metas necessárias. Era preciso estruturar o caminho por meio de uma metodologia de gestão que orientasse, organizasse e desse sustentação às ações planejadas. Nesse movimento, o gestor, em diálogo com sua equipe pedagógica e gestora, reuniu-se para estudar e discutir diferentes possibilidades de metodologias aplicadas à gestão escolar. Como lembra Lück (2009), a gestão escolar só se fortalece quando se pauta em processos participativos que mobilizam coletivamente a busca por soluções. Após esse processo de análise, compreendeu-se que o Ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar, Agir) se conectava de maneira mais direta com os desafios enfrentados, por sua capacidade de articular planejamento, execução, monitoramento e correção de rotas em ciclos contínuos de melhoria. A literatura aponta que o diretor deve organizar suas ações de forma estratégica para gerar transformações efetivas (Paro, 2016). O PDCA mostrou-se adequado por integrar planejamento, execução e avaliação, impactando resultados e vínculos (Silva; Nunes, 2021). Embora haja poucas experiências que relacionem PDCA e clima escolar (Ferreira; Andrade, 2020), essa lacuna reforça a originalidade e a possibilidade de replicação da prática.

OBJETIVOS

O objetivo central desta prática foi fortalecer o clima escolar e o sentimento de pertencimento da comunidade educativa em um contexto de vulnerabilidades sociais e educacionais, marcado por baixos indicadores de desempenho, evasão e rotatividade de gestores.

Especificamente, buscou-se: (i) instituir um modelo de gestão democrática e participativa, fundamentado no Ciclo PDCA, capaz de transformar dados e escutas em ações concretas; (ii) valorizar os espaços escolares como ambientes de convivência, inclusão e aprendizagem; (iii) estimular o protagonismo estudantil e a corresponsabilidade das famílias; e (iv) impactar positivamente os resultados pedagógicos e a convivência escolar, de forma sustentável e replicável em outras instituições.

PDCA – PLANEJAR

Assim, ao definirmos o PDCA como metodologia orientadora da gestão, o primeiro passo do Planejar foi iniciar um processo de escuta ativa, realizado ao longo de duas semanas e envolvendo todos os segmentos da escola: conselho de escola, estudantes, professores, equipe pedagógica, administrativos, líderes de turma, terceirizados, auxiliares de serviços gerais, merendeiras e vigilantes. Ao todo, participaram 87 professores e mais 72 profissionais das demais esferas da escola, o que garantiu representatividade e legitimidade ao processo coletivo de construção. O propósito central era, antes de agir, compreender a realidade vivida e sentida por cada grupo, valorizando suas percepções sobre a escola. Como lembra Freire (1996), “escutar é mais que ouvir, é estar aberto ao outro, sem julgamento, para que sua palavra se torne parte do processo de transformação”. Para estruturar esse momento, utilizamos um instrumento simples denominado “Escutando e Construindo Juntos: Vozes que Transformam”, concebido para reforçar a ideia de que a mudança não partiria apenas da figura do diretor, mas do engajamento coletivo. Nesse documento, cada participante respondia livremente a três questões orientadoras – “Que Bom!”, “Que Tal?” E “Que Pena!” – Permitindo descrever percepções, críticas e sugestões (figura 3). Posteriormente, realizamos uma análise inicial das respostas com base na análise de conteúdo de Bardin (2016), categorizando palavras-chave que revelaram prioridades comuns (figura 4). Esse processo marcou profundamente a comunidade escolar, pois todos relataram sentir-se parte da construção e reconheceram no gesto do diretor, que nos dois primeiros dias de gestão priorizou ouvir a todos, uma nova postura de vínculo e confiança. Como reforça Hargreaves (2005), “pequenas ações cotidianas de liderança podem desencadear grandes mudanças na cultura e no clima de uma escola”.

Depoimento do estudante (F.L.C.)

"Foi a primeira vez que senti que minha opinião importava de verdade na escola. Poder escrever o que eu pensava me deu coragem de acreditar que as coisas podiam mudar."

Depoimento do professor (E.P.)

"A escuta foi um marco, porque muitas vezes somos chamados só para cumprir tarefas. Ali, percebi que havia espaço para nossa voz e para construir juntos."

Depoimento do conselheiro escolar (P.S.B.R.)

"A participação nesse momento mostrou que a gestão estava disposta a ouvir a comunidade. Isso gerou confiança e aproximou a escola das famílias."

Na ação "Vozes que Transformam: pontos destacados na escuta", as falas coletadas no instrumento "Bom! / Que Pena! / Que Tal?" Foram sistematizadas por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que considerou a frequência de menções em cada eixo. Esse procedimento metodológico permitiu mapear percepções recorrentes da comunidade escolar, revelando simultaneamente fragilidades e potencialidades que se tornaram subsídios diretos para a construção do plano de ação.

Que Bom!

"Por ser uma escola do futuro e pelas ações que podem fortalecer o aprendizado" (25 menções).

"A acessibilidade é ótima" (52 menções) e "A localização é excelente" (67 menções).

Que Pena!

"A comunicação precisa ter uma atenção especial para garantir melhores resultados" (72 menções); "A escuta dos professores é inexistente" (67 menções).

"A comunicação entre professores, gestores e estudantes precisa melhorar, assim como a valorização dos professores" (48 menções); "Não somos valorizados" (37 menções).

"A escola tem o clima pesado" (72 menções).

"A escola tem recursos, mas não temos espaços" (45 menções).

"Não somos ouvidos, não somos atendidos" (38 menções).

"Não temos espaços de brinquedos, protagonismos" (27 menções).

Que tal?

"As avaliações feitas pelos professores sejam levadas a sério" (41 menções).

"Valorizar a escuta dos professores" (67 menções).

"Trabalho em equipe e comunicação interpessoal" (25 menções).

"Criar espaços de convivência e projetos de protagonismo estudantil" (32 menções).

"Aproximar a gestão dos estudantes por meio de diálogo frequente" (28 menções).

“Promover ações de integração entre turmas e segmentos da escola” (36 menções).

Esse conjunto de menções evidenciou fragilidades significativas, especialmente no campo da comunicação e do reconhecimento profissional, ao mesmo tempo em que apontou caminhos de superação. As sugestões reforçaram a necessidade de investir em escuta ativa da equipe, criação de espaços de convivência, protagonismo estudantil, aproximação entre gestão e estudantes e ações de integração coletiva, configurando os primeiros elementos de um plano de ação estruturado pelo PDCA. Nesse sentido, como destaca Nóvoa (2009), “a liderança escolar exige transformar a escuta em decisões e prioridades coletivas”. Foi a partir das vozes da comunidade escolar que se delineou o desafio de organizar tais demandas em um plano de ação estruturado pelo PDCA, capaz de responder às fragilidades e, ao mesmo tempo, potencializar os pontos fortes revelados. Esse plano tornou-se o guia das ações prioritárias da gestão, orientando cada passo no fortalecimento do clima escolar e do pertencimento.

Entre as ações planejadas, destacam-se:

- Restruturação do Conselho de Líderes Estudantis, com reuniões mensais.
- Escuta com líderes de turno para acompanhamento próximo da rotina escolar.
- Substituição das atas tradicionais por prontuários de reuniões mais dinâmicos e objetivos.
- Revitalização de espaços: biblioteca, banheiros, sala de AEE, sala de planejamento PDCA, pátio escolar, palco cultural, sala de arte e mini refeitório para professores.
- Projeto Conexões Família, com rodas de conversa, atendimentos e ações culturais.
- Projeto: gincana do saber e respeito – crescendo com afetividade– premiação por frequência, comportamento, uso do uniforme e notas (Trimestrais, AMA, simulados e SMAR).
- Criação dos Clubes de Interesse, conduzidos pelos próprios estudantes.
- Formação da banda musical “Gerações”.
- Estrelas do Trimestre: talento e família em destaque.
- Dia da Beleza: Cuidar de quem cuida.
- Circuito Ecoar - Perceber para Evoluir.
- Formação do Comitê Antirracista, com participação de professores e alunos.
- Comemorações simbólicas: Dia da Mulher, aniversariantes, encerramento de trimestre e “tardezinhas”.
- Prestação de contas semestral em painel digital transparente.

- Implantação do programa “Inova Escola”, com formações práticas para os professores durante as Jornadas Pedagógicas e momentos de planejamento coletivo.
- Reaplicação do questionário de clima escolar após 100 dias de gestão.
- Implantação do prontuário do estudante, substituindo os antigos livros de registros.
- Reuniões semanais de PDCA com todas as equipes para ajustes estratégicos.
- Reuniões mensais com líderes de turma, no formato “Café com a Gestão”.
- Criação da Rádio Escolar, com boletim semanal produzido pelos alunos.
- Realização da Semana “Sou + Escola” e da Semana de Integração de Saberes, com protagonismo estudantil.
- Mentoria entre pares, em que estudantes apoiam colegas com dificuldades.
- Apresentações dos dados da escola (SMAR, AMA, PAEBES, SAEB) para estudantes, promovendo transparência e corresponsabilidade.

Esse conjunto de ações estruturou o plano inicial do PDCA, representando a tradução da escuta em compromissos concretos. A partir dele, avançamos para o próximo passo do ciclo: o PDCA 2 – Desenvolver, em que cada ação foi posta em prática, mobilizando equipes, espaços e recursos em direção à transformação do clima escolar. Para dar maior clareza e coerência ao processo, essas ações foram agrupadas em dimensões de gestão, possibilitando que a execução ocorresse de forma articulada e com foco em prioridades coletivas. Como reforça Lück (2009), “a gestão escolar, para ser efetiva, deve organizar o trabalho em dimensões articuladas, de modo a integrar pessoas, espaços e processos”. Nessa perspectiva, e à luz do Ciclo PDCA, as ações planejadas foram sistematizadas em núcleos estratégicos que dialogam diretamente com o fortalecimento do clima escolar e do pertencimento. A divisão em núcleos deu organicidade ao plano de ação, garantindo que cada conjunto de medidas tivesse foco específico, mas permanecesse conectado à visão de escola como espaço coletivo de construção.

PDCA – DESENVOLVER - Dimensões Estratégicas

1. Gestão Participativa e Comunicação Transparente

Inclui o Conselho de Líderes Estudantis, escutas de turno, reuniões semanais de PDCA, Café com a Gestão, reuniões bimestrais com o conselho de escola, prontuários de reuniões e a prestação de contas digital. Essas medidas buscaram alinhar processos, ampliar a participação dos diferentes segmentos e garantir clareza nas decisões. No PDCA,

representam o esforço de planejar com base em dados e desenvolver em diálogo com todos, fortalecendo a confiança e o vínculo entre gestão, professores e estudantes.

2. Espaços que Inspiram Pertencimento

Envolve a revitalização de ambientes como biblioteca, sala do AEE, sala de planejamento PDCA, pátio, palco cultural, sala de arte e mini refeitório dos professores. Como lembra Cavaliere (2002), “o espaço escolar é constitutivo do clima e da cultura, podendo favorecer ou dificultar interações sociais e pedagógicas”. Esse bloco mostra que reorganizar e cuidar dos espaços físicos é também agir sobre o clima, transformando o ambiente em lugar de acolhimento e convivência positiva.

3. Protagonismo Estudantil e Cultura da Participação

Abrange iniciativas como os clubes de interesse, a banda “Gerações”, a Rádio Escolar, a Semana Sou+Escola, a Semana de Integração de Saberes, a mentoria entre pares e o Circuito Ecoar – Perceber para Evoluir, projeto que promove oficinas formativas com líderes e vice-líderes, estendendo-se depois a todas as turmas, e que culmina em uma caravana pedagógica para visita a instituições de ensino superior. Essas ações têm como propósito sensibilizar os estudantes para o pertencimento, a cooperação e a construção de projetos de vida. Para Libâneo (2015), “a escola só cumpre sua função social quando possibilita que os estudantes tenham sentido de pertença e reconhecimento”. Nesse bloco, o PDCA aparece como prática que estrutura e acompanha a implementação das iniciativas, assegurando que o protagonismo dos estudantes não seja episódico, mas incorporado como cultura escolar.

4. Projetos de Pertencimento e Valorização da Comunidade

Inclui o Projeto Conexões Família, o Projeto Gincana do Saber e Respeito, o Comitê Antirracista, o Dia da Beleza: Cuidar de Quem Cuida, a ação Estrelas do Trimestre: talento e família em destaque e as comemorações simbólicas (Dia da Mulher, aniversariantes, encerramentos, tardezinhas). Aqui, o Desenvolver do PDCA se orienta para a valorização de cada sujeito, reconhecendo que o clima escolar é resultado também da integração de famílias, identidades, histórias e trajetórias profissionais. Ao promover momentos de encontro, cuidado e reconhecimento, a gestão ressignifica a escola como espaço de pertencimento e cooperação mútua. Como destaca Hargreaves (2005), a cultura escolar se fortalece quando experiências coletivas dão sentido e criam vínculos entre todos.

5. Inovação Pedagógica e Monitoramento Contínuo

Abrange o programa Inova Escola, formações docentes, reaplicação do questionário de clima escolar, prontuário do estudante e apresentações de dados pedagógicos (SMAR, AMA,

PAEBES, SAEB). Como afirma Hargreaves (2005), “a liderança escolar exige combinar inovação com monitoramento constante, criando ciclos de reflexão e ajuste”. Nesse bloco, o PDCA garante que a inovação não seja apenas ensaio, mas processo contínuo que integra formação, prática e avaliação, impactando diretamente no clima de pertencimento e na melhoria da aprendizagem.

A partir dessa organização em blocos, desenvolvidos dentro do PDCA – Desenvolver, momento em que cada conjunto de ações saiu do planejamento e passou à prática cotidiana da escola. Em cada bloco, a gestão buscou articular pessoas, espaços e processos, garantindo que as iniciativas fossem construídas coletivamente e acompanhadas de perto. O foco esteve sempre no fortalecimento do clima escolar e do pertencimento, transformando fragilidades apontadas na escuta em oportunidades de mudança. A seguir, descrevemos como cada dimensão estratégica foi vivenciado pela comunidade, evidenciando os caminhos percorridos, as estratégias utilizadas e os primeiros impactos observados.

1. Gestão Participativa e Comunicação Transparente

A primeira dimensão estratégica de ação buscou fortalecer a liderança estudantil e a gestão participativa, ampliando a autonomia dos líderes de turma. Por meio do “Café com a Gestão”, realizavam-se reuniões mensais em que os estudantes apresentavam suas percepções e colaboravam com a condução da agenda escolar e do plano de ação. Paralelamente, foi instituído um cronograma de reuniões semanais da equipe gestora e pedagógica, às segundas-feiras, utilizando o PDCA para analisar a semana anterior, definir prioridades e planejar coletivamente as ações seguintes. Também passaram a ocorrer reuniões mensais com a coordenação e bimestrais com o Conselho de Escola, nos quais o PDCA orientava tanto a definição de metas quanto a prestação de contas. Como afirma Libâneo (2015), “a gestão democrática se concretiza quando a comunidade escolar participa dos processos de decisão e acompanha os resultados de sua implementação”. Essas práticas transformaram a rotina de reuniões em espaços de corresponsabilidade, transparência e pertencimento, fortalecendo o clima escolar.

2. Espaços que Inspiram Pertencimento

Quando pensamos nos espaços da escola, o primeiro passo foi dialogar com o Conselho de Escola, apresentando as demandas de investimento e de adequação necessárias. Entre as prioridades, estava a criação de uma sala de planejamento equipada, fundamental para que os professores pudessem organizar suas aulas coletivamente. Esse espaço recebeu o nome de Sala PDCA (figura 5), tornando-se referência para toda a equipe. Considerando os 69

estudantes público-alvo do AEE, também foi estruturada uma sala totalmente equipada para inclusão (figura 6). No pátio, antes sem vida, foi criado um palco cultural e um espaço de convivência com brinquedos, revitalizando a área e ampliando o sentimento de pertencimento dos estudantes. Os banheiros, muitas vezes comparados a banheiros de shopping após a reforma (figura 7), tornaram-se motivo de orgulho para a comunidade escolar, reforçando o cuidado e o respeito pelo espaço coletivo. A sala de arte foi reorganizada como ateliê criativo, enquanto um espaço até então inutilizado foi transformado em um mini refeitório para professores, que se consolidou como ambiente de diálogo e de pequenas celebrações (figura 8). Todos esses investimentos foram realizados com recursos do Programa Estadual de Gestão Financeira Escolar (**PROGEFE**), de forma deliberada e acompanhada pelo Conselho de Escola. Como destaca Cavaliere (2002), “o espaço escolar é constitutivo do clima e da cultura, podendo favorecer ou dificultar as interações sociais e pedagógicas”. Assim, a revitalização dos ambientes escolares, planejada e acompanhada à luz do PDCA, tornou-se eixo estratégico para promover acolhimento, inclusão e pertencimento em toda a comunidade.

3. Protagonismo Estudantil e Cultura da Participação

O primeiro movimento com os estudantes foi realizar uma semana de diálogos com todos os quase 1.400 alunos da escola na 1ª semana de aula de 2025, em que apresentamos o planejamento de ações da gestão e instituímos a prática dos encontros mensais de diálogo com a direção. Nesse contexto, nasceu o Projeto Conexão – O Clube é Seu! No qual foram apresentadas algumas possibilidades iniciais e, a partir delas, os próprios estudantes criaram clubes e iniciativas de acordo com seus interesses. Cada clube possui um presidente escolhido entre os alunos, que organiza a agenda, os horários e o funcionamento das atividades, assumindo de fato a gestão do espaço. Dessa experiência surgiram a banda “Gerações”, que ganhou vida ao organizar o “The Voice” e hoje participa de todas as ações culturais da escola, e a Rádio Escolar, estruturada com recursos do PROGEFE, que passou a ser canal de comunicação e identidade, veiculando recados, músicas e interações. Outros clubes, como os de jogos esportivos (vôlei, futsal e biblioteca), também se consolidaram como espaços de engajamento e pertencimento, ampliando o protagonismo estudantil no cotidiano. Para fortalecer ainda mais essa dimensão, foi criada a Semana Sou + Escola, realizada no período de recuperação trimestral. Nesse evento, os estudantes que alcançaram média participavam da organização de oficinas de maquiagem, zumba, jogos, palestras e gincanas, enquanto aqueles em recuperação tinham aulas específicas voltadas ao reforço das

aprendizagens, assegurando seu direito de aprender. Também se destaca o Circuito Ecoar – Perceber para Evoluir, iniciado com uma oficina formativa para líderes e vice-líderes, estendido a todas as turmas do Ensino Médio, e que culmina em uma caravana pedagógica para universidades da Grande Vitória, conectando os jovens a novas possibilidades acadêmicas e profissionais. Como ressalta Libâneo (2015), “a escola só cumpre sua função social quando cria condições para que os estudantes tenham sentido de pertença e reconhecimento”. Assim, ao integrar os estudantes como protagonistas das decisões e responsáveis por clubes, projetos e espaços culturais, esportivos e pedagógicos, a gestão, à luz do PDCA, estruturou um processo em que o Planejar e o Desenvolver se tornaram coletivos, impactando diretamente o clima escolar e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

4. Pertencimento e Valorização da Comunidade Escolar

As ações desta dimensão iniciaram-se com a aproximação das famílias, transformando as reuniões tradicionais em momentos de diálogo e também de cuidado. Além dos informes pedagógicos, foram incluídas apresentações culturais dos estudantes e a presença de profissionais voluntários massoterapeuta, maquiadora, dentista, advogado, entre outros, para orientar e atender a comunidade. Esse movimento fortaleceu os vínculos entre escola e famílias, refletindo-se em maior participação e engajamento (figura 9). Outro marco foi a implementação do 1º Comitê Antirracista da escola, com a posse simbólica de 13 estudantes negros durante o Seminário “Vozes que Ecoam”, momento histórico que consolidou o protagonismo juvenil no enfrentamento às desigualdades e inaugurou uma cultura institucional de compromisso com a equidade. Também passaram a ser valorizados os momentos simbólicos de convivência, envolvendo todos os segmentos da escola, professores, administrativos, vigilantes, merendeiras e ASGs em celebrações como o Dia da Mulher, aniversariantes do mês, festa junina, encerramentos de trimestre e as “tardezinhas” externas. Nesse mesmo espírito, foi promovido o Dia da Beleza: Cuidar de Quem Cuida, voltado especialmente para os profissionais terceirizados, como ASGs, merendeiras e vigilantes, com atendimentos de cuidado e confraternização coletiva. Soma-se a isso a ação Estrelas do Trimestre: talento e família em destaque, em que os estudantes de melhor desempenho eram homenageados em evento especial com suas famílias, incluindo café coletivo, medalhas e certificados de honra ao mérito, fortalecendo laços e estimulando o engajamento. Por fim, foi criada a Gincana do Saber: Somando Saberes com Afetividade e Solidariedade, inspirada nos quatro pilares da UNESCO (aprender a conhecer, a fazer, a

conviver e a ser). As turmas competiam em dimensões pedagógicas, de engajamento e de convivência, como frequência (figura 10), disciplina, participação das famílias, engajamento nas rotinas, desempenho acadêmico (SMAR, LETRUS, simulados internos e da SRE) e redução da recuperação trimestral. As vencedoras eram premiadas com viagens pedagógicas, o que se tornou forte incentivo coletivo. Como aponta Hargreaves (2005), “a cultura escolar se transforma quando a comunidade compartilha experiências significativas que unem e inspiram”. Assim, este núcleo mostrou como, ao desenvolver ações coletivas de pertencimento, a gestão fortaleceu laços, deu visibilidade a identidades diversas e gerou engajamento em torno de metas comuns, alinhando-se às etapas do PDCA e impactando diretamente o clima escolar.

5. Inovação Pedagógica e Monitoramento Contínuo

Atendendo às demandas apontadas pelos professores, foi criado o programa Inova Escola, com formações realizadas durante as Jornadas de Planejamento Pedagógico (JPP). Os temas foram escolhidos coletivamente, em diálogo com a equipe e refletiram o compromisso de pensar a escola do futuro e integral. Entre as temáticas trabalhadas destacaram-se: Qual será a escola do futuro? Aprender fazendo: estratégias ativas em sala de aula, Camadas de conhecimento: práticas com impressora 3D, Inteligência Artificial na educação, Como avaliar? e Educação Étnico-Racial. As ações geraram grande satisfação entre os professores, fortalecendo o engajamento pedagógico (figura 11). Nessa mesma dimensão, implantamos o prontuário do estudante como ferramenta pedagógica, substituindo os antigos livros de registro e garantindo acompanhamento individualizado conforme o regimento comum das escolas (figura 12). Além disso, todos os dados da escola — AMA, SMAR, PAEBES e SAEB — passaram a ser apresentados também aos estudantes, para que se reconhecessem como parte do processo, promovendo corresponsabilidade e pertencimento. Após os primeiros 100 dias de gestão, reaplicamos o questionário baseado na perspectiva “Que bom! Que tal? Que pena!”, com o objetivo de compreender os avanços do processo até aquele momento e reavaliar o clima escolar (figura 13). Que apontou avanços significativos e também indicou pontos de ajuste, permitindo que o PDCA fosse utilizado para corrigir rotas e realinhar ações. Essa avaliação contou com percepções positivas de professores, que reconheceram o esforço da gestão: “A nova gestão está fazendo um trabalho muito importante que é unir a equipe”; “É a primeira vez que um diretor participa dos planejamentos e dá visibilidade aos cursos técnicos”; “A escola mudou em 100 dias de 0 para 100, é inacreditável o que a nova gestão fez que vários diretores não fizeram em anos”. Também surgiram críticas construtivas,

como a demora no fluxo de informações ou a necessidade de mais projetos em algumas áreas, demonstrando que o processo foi marcado pela escuta e corresponsabilidade. Para complementar esse processo de monitoramento coletivo, ao final de cada trimestre adotamos uma análise SWOT em versão didática, reinterpretada como um Ciclo das Estações (figura 14). Nesse exercício, toda a comunidade escolar era convidada a refletir: “O que eu quero ver florescer na primavera? ”, “O que eu quero que esteja resplandecente no verão? ”, “Do que eu quero cuidar no inverno? ” e “O que eu quero deixar ir no outono?”. No 1º trimestre, os itens mais apontados foram a necessidade de continuar cuidando do clima escolar, a percepção de que “a escola está mais leve” e o fortalecimento do sentimento de pertencimento, expresso em frases como “tenho vontade de vir para a escola, quero cuidar dela”. Muitos estudantes destacaram que, diante desse novo clima, sentiram-se motivados a tirar a escola do rótulo de ‘pior da rede’, afirmando que queriam retribuir o carinho da gestão com dedicação e compromisso. Outros relataram que “a escola é outra” e que hoje chegam mais cedo porque gostam de estar nesse espaço, reconhecendo a mudança positiva no ambiente escolar. Também houve registros de que era hora de deixar ir vícios do passado, reforçando a ideia de que a comunidade estava comprometida em abrir espaço para novas práticas. Como observa Hargreaves (2005), “a liderança escolar exige combinar inovação com monitoramento constante, criando ciclos de reflexão e ajuste”. Assim, esse núcleo consolidou a ideia de que inovar não é apenas introduzir novas práticas, mas planejar, desenvolver, checar e agir coletivamente, garantindo que cada passo fortaleça a aprendizagem, o clima escolar e o sentimento de pertencimento.

PDCA 3 – CHECAR – Resultados

É importante destacar que todo esse movimento é processual: não se trata de soluções imediatas, mas de um percurso construído de forma coletiva e intencional. Ainda assim, em apenas nove meses de gestão já foi possível alcançar resultados expressivos dentro daquilo que estabelecemos como metas enquanto equipe e escola, demonstrando que quando todos fazem parte do plano de ação, os avanços se tornam possíveis. Evidentemente, ainda há um caminho a ser percorrido e projeções futuras a serem conquistadas, mas os resultados aqui apresentados confirmam que uma gestão participativa e sustentada por metodologia clara, como o PDCA, é capaz de gerar mudanças significativas e sustentáveis. As cinco dimensões estratégicas de ação do PDCA – Desenvolver – produziram impactos interligados, uma vez

que cada iniciativa, embora situada em um bloco, contribuiu de forma integrada para o fortalecimento do clima escolar, do pertencimento e dos resultados pedagógicos. Por essa razão, optamos por apresentar os resultados em eixos sintéticos, sem fragmentar por bloco, já que as mudanças se retroalimentaram e se fortaleceram mutuamente. Para garantir clareza didática, os dados detalhados, gráficos e documentos comprobatórios encontram-se nos anexos deste relato. Ao longo da aplicação do PDCA, foi possível identificar avanços consistentes em diferentes dimensões, confirmando que as ações desenvolvidas impactaram tanto os indicadores pedagógicos quanto os de clima escolar e pertencimento. Na Avaliação de Monitoramento da Aprendizagem (AMA), aplicada pela rede estadual, destacaram-se os resultados em Matemática, que apresentaram crescimento expressivo: de 28% de acertos no 1º trimestre de 2024 para 68% no 1º trimestre de 2025, e de 32% para 65% no mesmo período. Ainda que no 2º trimestre tenha ocorrido uma leve queda, os resultados mantiveram-se em patamar médio-alto, confirmando a consistência do processo de acompanhamento pedagógico (figura 15). Esse avanço pode ser atribuído à mobilização dos professores em práticas inovadoras e às estratégias de protagonismo estudantil que ampliaram o engajamento. Na dimensão da frequência escolar, saímos de 85% no 1º trimestre de 2024 para 91% no 1º trimestre de 2025. Essa melhoria foi favorecida pela Gincana do Saber, que valorizou a assiduidade e a disciplina das turmas, pelas atividades culturais e esportivas que tornaram a escola mais atrativa e pelo fortalecimento da parceria com as famílias. No campo da convivência escolar, as ocorrências disciplinares apresentaram queda expressiva: de 412 registros no 1º e 2º trimestres de 2024 para 128 no mesmo período de 2025. Esse resultado esteve diretamente ligado à escuta ativa dos estudantes, à criação do Conselho de Líderes, às ações de diálogo permanente e às comemorações simbólicas que reforçaram o sentimento de pertencimento. A evasão escolar reduziu significativamente (figura 16), passando de 6,7% em 2024 para 3,9% em 2025, o que representa uma queda de 42%. Essa mudança foi reflexo direto das ações de protagonismo estudantil como os clubes, gincanas, a rádio escolar e a banda “Gerações” e da aproximação com as famílias por meio do Projeto Conexões, que fortaleceram vínculos e ampliaram o sentimento de pertencimento. Da mesma forma, observa-se que os atestados médicos de professores apresentaram redução significativa em 2025, em comparação ao ano anterior. Esse resultado sinaliza que as ações voltadas ao cuidado com os espaços escolares e à valorização da equipe têm contribuído para a construção de um ambiente mais saudável, acolhedor e motivador, refletindo diretamente no bem-estar dos profissionais e na diminuição das ausências por motivos de saúde (Figura 17).

Como destacam Lück (2009) e Libâneo (2015), a gestão escolar, ao promover condições organizacionais adequadas e um clima institucional positivo, impacta diretamente na qualidade de vida dos docentes e no fortalecimento de sua permanência ativa no trabalho. No campo do clima escolar, os avanços foram confirmados pelos dados coletados após 100 dias de gestão. Entre os professores, 100% reconheceram que as ações implementadas contribuíram para a melhoria do ambiente, sendo que 66,7% afirmaram “concordar totalmente” e 33,3% “concordar”. Além disso, 96,8% destacaram que tanto o clima organizacional quanto a organização da escola – em seus aspectos pedagógicos, administrativos e estruturais – melhoraram de forma consistente desde o início da nova gestão (figura 17). Esses dados dialogam diretamente com a percepção dos estudantes, que após oito meses de gestão também reconheceram mudanças expressivas. Em um questionário aplicado a 1.237 alunos, mais de 96% apontaram que os espaços e recursos da escola têm contribuído para tornar o ambiente mais adequado ao estudo e à convivência e quase 75% afirmaram que recomendariam a escola a um amigo como um bom lugar para aprender. Quando questionados sobre a gestão, mais de 90% perceberam muitas ou algumas mudanças positivas no período, enquanto mais de 80% afirmaram que as ações de protagonismo e integração – como clubes, gincanas, rádio, projetos e o Comitê Antirracista – aumentaram significativamente seu sentimento de pertencimento. Por fim, ao comparar 2024 e 2025, 86,8% dos estudantes afirmaram que o clima escolar melhorou, confirmando que a escola deixou para trás o rótulo negativo e passou a ser reconhecida como um espaço de acolhimento, valorização e de oportunidades de aprendizagem (figura 18). Dados qualitativos Comitê de Líderes: “Agora a escola escuta a gente.” “Nunca participei de nada, agora estou na banda e no clube.” “A escola me vê. Antes, eu era só mais um.” Os resultados confirmam que gestão participativa, valorização dos espaços, protagonismo, pertencimento e inovação pedagógica atuaram de forma integrada, transformando o clima escolar e impulsionando desempenho e engajamento. A culminância do trabalho se deu no momento em que os resultados começaram a evidenciar uma mudança cultural e pedagógica significativa. A reaplicação do questionário de clima escolar após 100 dias mostrou que professores e estudantes passaram a reconhecer avanços expressivos no ambiente da escola e os indicadores de aprendizagem, frequência e convivência registraram melhorias consistentes. As práticas consolidadas como o Conselho de Líderes, a Gincana do Saber, os clubes de interesse e as reuniões semanais de PDCA tornaram-se referências permanentes da rotina escolar. Esse conjunto de conquistas representou não apenas o alcance dos objetivos iniciais,

mas a criação de uma cultura de gestão participativa, inovadora e inclusiva, constituindo-se como legado a ser replicado em outras escolas que enfrentam realidades semelhantes.

PDCA 4 – AGIR: Consolidação e Próximos Passos

O ciclo do PDCA não se encerra na verificação dos resultados, mas avança para o momento de agir sobre os aprendizados, consolidando as conquistas e corrigindo rotas necessárias. A análise dos dados e das percepções qualitativas evidenciou avanços expressivos no clima escolar, no protagonismo estudantil, no engajamento das famílias e no desempenho acadêmico. Contudo, também apontou desafios que precisam ser enfrentados para garantir a sustentabilidade das mudanças. Nesse sentido, o primeiro movimento foi institucionalizar práticas que deram certo, como as reuniões semanais de PDCA, o Café com a Gestão, o uso do prontuário do estudante, os clubes de interesse e a Gincana do Saber, assegurando que se tornem parte da cultura escolar e não apenas iniciativas pontuais. Também foram feitos ajustes a partir das críticas, sobretudo no fluxo de informações e na ampliação de projetos em Ciências da Natureza. O Agir também significou projetar o futuro: fortalecer ainda mais os espaços de convivência, consolidar a formação continuada de professores e ampliar o diálogo com as famílias como corresponsáveis pelo processo educativo. Como destaca Lück (2009), “a gestão escolar é, por natureza, um processo contínuo de aprendizagem organizacional”. Assim, a prática aqui relatada não se encerra, mas permanece em movimento, gerando novos ciclos de planejamento, desenvolvimento, checagem e ação. Concluimos, portanto, que a experiência **“Sementes de Pertencimento: Cultivando um Clima Escolar Positivo e Inclusivo por meio do Ciclo PDCA”** demonstrou que é possível transformar uma escola marcada por vulnerabilidades em um espaço de pertencimento, engajamento e aprendizagem. Mais do que resultados numéricos, o legado foi a criação de uma cultura de gestão participativa, replicável em outras escolas da rede estadual e alinhada aos objetivos finalísticos da SEDU. As sementes lançadas não representam um ponto de chegada, mas o início de novas colheitas, fortalecendo a convicção de que toda escola pode florescer quando aposta no diálogo, no protagonismo e no cuidado com as pessoas. Como nos lembra Freire (1996, p. 23), “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.” E é nesse encontro que reside a verdadeira transformação.

Figura 4 – Respostas compiladas da coleta “Que bom! Que pena! Que tal? ”, após análise de conteúdo de Bardin, considerando mais de 280 contribuições.

<p>01 Os profissionais da Escola</p> <ul style="list-style-type: none"> •Incentivar a formação continuada e valorizar metodologias inovadoras dos professores. 	<p>POTENCIALIDADES</p> 	<p>02 Infraestrutura escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> •Recursos tecnológicos (como equipamentos 3D e câmeras VR); •Manutenção do Laboratório.
<p>03 Adequação do espaço escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> •Promover reformas e adaptações nos espaços. 		<p>04 Atendimento ao aluno</p> <ul style="list-style-type: none"> •Individualização e a identificação das necessidades específicas de cada aluno.
<p>01 Projetos colaborativos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Incentivar projetos que envolvam professores, alunos, pais e comunidade em atividades conjuntas. 	<p>Sugestões</p> 	<p>02 Metodologias ativas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Inclusão no AEE: Celulares e tablets
<p>03 Comunicação aberta</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estabelecer canais de comunicação:Reuniões regulares; Plataformas digitais e Atendimento individualizado com alunos e familiares. 		<p>04 Professor, aluno e escola</p> <ul style="list-style-type: none"> •Supere a necessidade de fortalecer o vínculo entre professores, alunos e a instituição.
<p>01 Comunicação e Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> •Melhorias na comunicação entre professores. 	<p>FRAGILIDADES</p> 	<p>02 Engajamento estudantil</p> <ul style="list-style-type: none"> •Incentivo à participação em projetos e valorização do papel dos estudantes na comunidade escolar.
<p>03 Trabalho em Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimento do trabalho coletivo, entre áreas e criação de projetos interdisciplinares. 		<p>04 Valorização de Espaços Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Falta a atualização e diversificação de materiais didáticos.

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 5 – Sala de PDCA



Figura 6 – Novos espaços: sala do AEE e biblioteca totalmente equipada



Figura 7 – Banheiros revitalizados

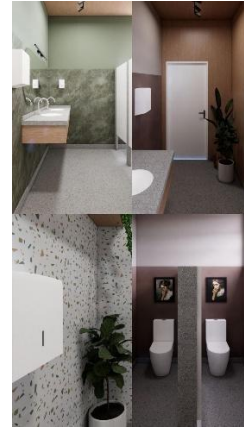


Figura 8 – Mini refeitório para os profissionais

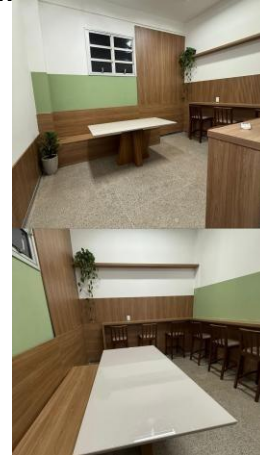


Figura 14 – Modelo das Quatro Estações aplicado como recurso didático trimestralmente para a análise SWOT.



Fonte: elaborado pelo autor

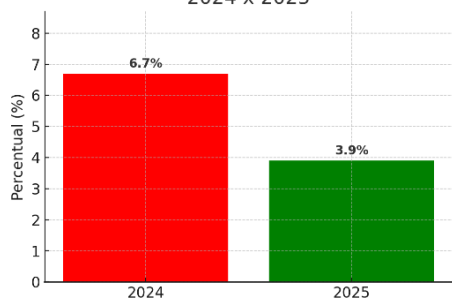
Figura 15 – Comparativo dos resultados da Avaliação de Monitoramento da Aprendizagem (AMA) em Matemática (2024 e 2025), destacando a superação do cenário crítico inicial e a evolução das turmas que participarão das avaliações externas.



Fonte: <https://sites.google.com/edu.es.gov.br>

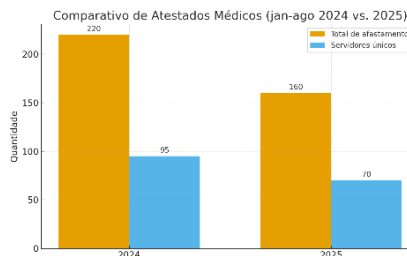
Figura 16 – Comparativo do número de estudantes em situação de abandono escolar no 1º e 2º trimestres de 2024 e 2025.

Proporção de Estudantes em Situação de Abandono 2024 x 2025



Fonte: <https://seg.es.sedu.es.gov.br/>

Figura 17 – Comparativo do número de atestados médicos emitidos por professores no 1º e 2º trimestres de 2024 e 2025.



Fonte – <https://seger.es.gov.br/siarhes>

Figura 18 - Percepção dos estudantes sobre as mudanças ocorridas nos primeiros oito meses de gestão.



Fonte: elaborado pelo autor