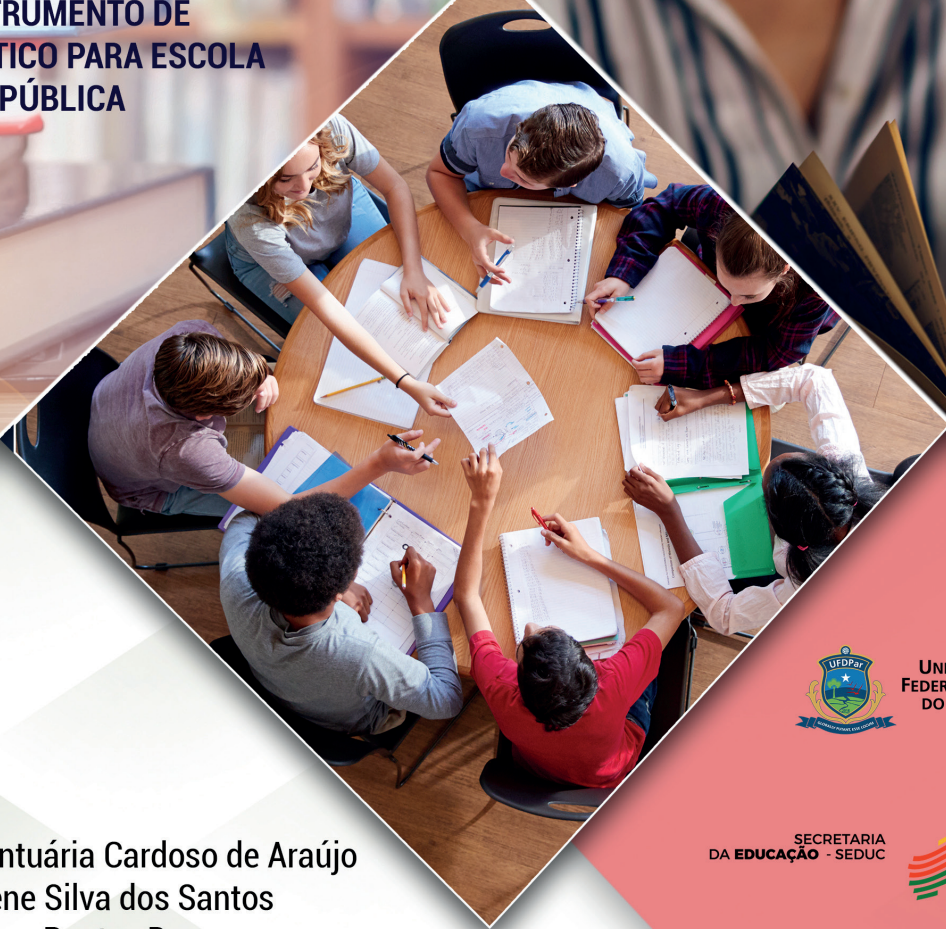


**ANEXO:
GUIA DE QUESTIONÁRIO
ESTRUTURADO REFLEXIVO:
INSTRUMENTO DE
DIAGNÓSTICO PARA ESCOLA
PÚBLICA**



Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo
Darlene Silva dos Santos
Elaine Pontes Bezerra
Flávio Rovani de Andrade



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO DELTA
DO PARNAÍBA

SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



FAPEPI
FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO PIAUÍ

Guia de Procedimentos Operacionais Padrão (POP):

Organização e Eficiência para uma Gestão Escolar de Qualidade



GUIA DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP): ORGANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DE QUALIDADE

SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO DELTA
DO PARNAÍBA

Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo
Darlene Silva dos Santos
Elaine Pontes Bezerra
Flávio Rovani de Andrade

GUIA DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP): ORGANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DE QUALIDADE



2025

Conselho Editorial

Francisco Antonio Machado Araujo (Presidente)
Algeless Milka Pereira Meireles da Silva (UFDFPar)
Cintia Martins Perinotto (UFDFPar)
Francisca Maria de Sousa (UFDFPar)
Frederico Osanan Amorim Lima (UFDFPar)
José Jonas Alves Correia (UFDFPar)
Hélder Ferreira de Sousa (UFDFPar)
Maria Dilma Ponte de Brito (UFDFPar)
Manoel Dias de Souza Filho (UFDFPar)
Natasha Teixeira Medeiros (UFDFPar)
Pedro Jorge Sousa dos Santos (UFDFPar)
Rosa Helena Rebouças (UFDFPar)
Tatiane Caroline Daboit (UFDFPar)

GULA DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP): ORGANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DE QUALIDADE

© Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo
Darlene Silva dos Santos
Elaine Pontes Bezerra
Flávio Rovani de Andrade

1ª edição: 2025

Editoração

EDUFDPar

Diagramação

Josué da Silva Máximo

Capa

Francisco Antonio Machado Araujo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

G943 Guia de Procedimentos Operacionais Padrão (POP): organização e
 eficiência para uma gestão escolar de qualidade / Patrícia Cantuária
 Cardoso de Araújo ... [et al.], organização. – Parnaíba, PI: EDUFDPar,
 2025.
 31 p.

ISBN versão digital: 978-65-987225-5-5

1. Procedimentos Operacionais Padrão (POP). 2. Gestão escolar.
3. Extensão universitária. 4. Planejamento educacional.
I. Cacao, Bianca Lopes. II. Título.

CDD: 371.2



Luís Inácio Lula da Silva
Presidente da República

Camilo Santana
Ministro da Educação

João Paulo Sales Macedo
Reitor

Vicente de Paula Censi Borges
Vice-reitor

Rafael Araújo Sousa Farias
Pró-reitor de Administração

Osmar Gomes de Alercar Junior
Pró-reitor de Planejamento

Eugênia Bridget Gadelha Figueiredo
Pró-reitor de Ensino de Graduação

Francisco Jander de Sousa Nogueira
Pró-reitor de Extensão e Cultura

Jefferson Soares de Oliveira
Pró-reitor de Pesquisa , Pós-Graduação e Inovação

Gilvana Pessoa de Oliveira
Pró-reitora de Assistência Estudantil

Francisco Antonio Machado Araujo
Chefe Editor da EDUFDPar

SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



RAFAEL TAJRA FONTELES
Governador do Estado do Piauí

FRANCISCO WASHINGTON BANDEIRA SANTOS FILHO
Secretário de Educação do Piauí

JOÃO XAVIER DA CRUZ NETO
Diretor-Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí

AURILENE VIEIRA DE BRITO
Gerente da 1ª Gerência Regional de Educação

FLÁVIO ROVANI DE ANDRADE
Coordenador
Programa Estadual de Formação de Gestores Educacionais da Planície
Litorânea do Piauí
Curso de Especialização em Processos Estratégicos para a Gestão Escolar
Pública

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
BREVE HISTÓRICO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP)	10
O QUE É O PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)?	11
QUAL A IMPORTÂNCIA DO POP?	12
COMO IMPLEMENTAR O POP?	13
COMO ELABORAR O POP?.....	14
APROVAÇÃO DO POP	15
TREINAMENTO DO POP	15
REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO POP.....	16
ESTRUTURA DO POP	17
SISTEMÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO DOS POPs.....	19
ANEXO	
GUIA DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO REFLEXIVO: INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA ESCOLA PÚBLICA	20

APRESENTAÇÃO

A gestão escolar abrange um conjunto dinâmico e interdependente de tarefas, decisões e interações que exigem planejamento, definição precisa de objetivos e articulação eficaz entre os diversos setores da instituição. Nesse contexto, a padronização de processos configura-se como uma estratégia essencial para o aprimoramento da gestão, à medida que contribui para a sistematização das rotinas, o uso racional dos recursos e a promoção de uma administração mais eficiente, coesa e orientada a resultados.

Padronizar processos no ambiente escolar implica organizar, formalizar e uniformizar procedimentos administrativos, pedagógicos e acadêmicos, estabelecendo um padrão de trabalho, que promova a melhoria contínua da qualidade dos serviços educacionais. Um padrão de trabalho, por sua vez, é um modelo sistematizado que define como uma determinada atividade deve ser executada de forma consistente e eficiente, garantindo que todos os colaboradores a realizem de maneira uniforme, independentemente de quem esteja à frente da tarefa. O objetivo é eliminar, ou minimizar, erros, desvios e riscos nas operações.

Com essa finalidade, foi elaborado o Guia de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que tem como objetivo auxiliar os gestores na implementação de rotinas padronizadas, especialmente nas áreas críticas da escola. O guia contribui para a eficiência dos processos, a transparência na gestão e a elevação da qualidade dos serviços educacionais prestados.

O guia apresenta a definição, os objetivos, as etapas de elaboração e um modelo estruturado de POP, que pode ser replicado no contexto da gestão escolar. A adoção desse instrumento proporciona benefícios como: redução de erros e retrabalho, clareza nas responsabilidades, facilidade na integração de novos profissionais, continuidade nas operações e melhoria no atendimento à comunidade escolar.

Este material foi elaborado com base em experiências profissionais acumuladas ao longo de 18 anos de atuação em uma indústria farmoquímica,

onde a qualidade e a eficiência dos processos organizacionais eram princípios fundamentais para a sustentabilidade do negócio, bem como para a satisfação e fidelização dos clientes. Esse conhecimento prático foi posteriormente adaptado e aplicado ao contexto de uma instituição pública de ensino superior, demonstrando ser possível quebrar paradigmas e comprovar a viabilidade da padronização de processos também no setor público educacional, contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e orientada a resultados.

Este guia é um ponto de partida. A sua contribuição como gestor é fundamental para ajustá-lo à realidade da escola e garantir sua evolução contínua.

BREVE HISTÓRICO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP)

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) surgem da necessidade de padronizar tarefas e reduzir a variabilidade na execução de atividades rotineiras. Sua origem está relacionada aos estudos de Frederick Winslow Taylor, no início do século XX, com o desenvolvimento da Administração Científica. Taylor defendia que cada tarefa deveria ser executada a partir de um método ideal, definido por meio de observações detalhadas e análises sistemáticas, com o objetivo de aumentar a eficiência e eliminar desperdícios, princípios que fundamentam a padronização moderna.

Com o passar do tempo, os POPs foram incorporados a diversos setores produtivos e de serviços, destacando-se especialmente nas indústrias reguladas, como a farmacêutica e a alimentícia. Nesses contextos, os procedimentos padronizados tornaram-se parte integrante das exigências das Boas Práticas de Fabricação (BPFs), estabelecidas por órgãos reguladores como a Food and Drug Administration (FDA), nos Estados Unidos, e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), no Brasil.

O avanço dos sistemas de gestão da qualidade, notadamente com a difusão da norma ISO 9001, ampliou ainda mais o uso dos POPs em diferentes áreas, como saúde, educação, logística, tecnologia e serviços em geral. Nessas organizações, os POPs passaram a ser utilizados como ferramentas estratégicas para garantir a qualidade dos processos, a rastreabilidade das atividades e a padronização do treinamento de equipes.

Atualmente, os POPs são amplamente adotados por instituições públicas e privadas, consolidando-se como instrumentos essenciais para a gestão eficiente, a segurança operacional e a conformidade normativa (ANVISA, 2025).

Foi dessa forma, percorrendo toda essa jornada, que o POP como o conhecemos hoje passou a ser uma ferramenta essencial em organizações, que buscam padronização e consistência nos processos.

O QUE É O PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)?

Sob a ótica da gestão da qualidade, o Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento organizacional que representa uma descrição detalhada de todas as informações, instruções e medidas necessárias para nortear a execução das atividades dentro de um padrão de qualidade esperado, minimizando erros e desvios.

Explicando de forma simples, o POP é um documento que descreve, de maneira clara e detalhada, como uma determinada atividade deve ser feita dentro de uma empresa ou instituição. Já de forma mais resumida, o POP nada mais é que um roteiro padronizado para realizar uma atividade, ou seja, é um passo a passo escrito que mostra como uma tarefa deve ser feita da maneira certa.

Nas escolas, por exemplo, o POP é um documento que organiza e padroniza uma atividade ou rotina, para que todos os funcionários, professores ou até alunos saibam como agir em determinadas situações, sempre de forma correta, segura e eficiente.

Uma das principais características do POP é o detalhamento das informações. Na prática, funciona como um passo a passo para garantir que uma tarefa importante seja feita sempre do mesmo jeito, explicando:

- O que deve ser feito;
- Como deve ser feito;
- Quando deve ser feito;
- Quem é o responsável;
- Quais materiais ou equipamentos usar.

QUAL A IMPORTÂNCIA DO POP?

Reiterando as discussões anteriores, o POP configura-se como uma ferramenta de padronização que organiza e sistematiza tarefas rotineiras, assegurando que todos os envolvidos sigam os mesmos procedimentos, com foco na eficiência, segurança, qualidade e conformidade com normas e boas práticas.

No contexto escolar, a implementação de POPs é uma estratégia valiosa para organizar e padronizar rotinas administrativas, pedagógicas e acadêmicas, contribuindo para a melhoria da gestão e o bem-estar da comunidade escolar.

O POP é importante porque traz excelência operacional através de vários fatores, como:

- Resume e descreve padrões de maneira simples e objetiva;
- Direciona e apoia os funcionários durante a execução das tarefas;
- Melhora a organização e a gestão das atividades diárias, aumentando a produtividade e reduzindo o tempo de execução;
- Minimiza erros, acidentes e falhas, prevenindo não conformidades;
- Aumenta a segurança de alunos e funcionários;
- Promove a cultura da responsabilidade e do cuidado coletivo;
- Facilita o treinamento de novos colaboradores;
- Possibilita a substituição de um funcionário sem prejuízo ao trabalho;
- Promove uma comunicação clara e elimina mal-entendidos;
- Simplifica o monitoramento de desempenho e possibilita identificar áreas para melhoria;
- Facilita a tomada de decisão e ajusta processos de forma controlada;
- Favorece o cumprimento de normas de órgão de controle.

Além disso, sem esgotar a ampla gama de benefícios, a adoção de POPs nas escolas fortalece a cultura organizacional e contribui para a construção de um ambiente mais seguro, saudável e bem estruturado. A documentação e o cumprimento de procedimentos padronizados garantem uma atuação consistente e de qualidade por parte da instituição, beneficiando todos os membros da comunidade escolar.

COMO IMPLEMENTAR O POP?

Para implementar o POP em sua instituição, o primeiro passo deve partir da alta direção. Uma vez convencido dos benefícios e resultados que a iniciativa pode trazer, o dirigente máximo deverá atuar como agente de mobilização, promovendo a conscientização de gestores, funcionários, professores e até dos alunos. Só haverá chance de sucesso se o alto dirigente estiver plenamente comprometido.

Recomenda-se a realização de reuniões ou palestras para abordar o tema, destacando os benefícios da adoção dos POPs. Outra estratégia eficaz é convidar profissionais de instituições que já implantaram esses procedimentos para compartilharem suas experiências e reforçarem a importância da padronização. A chave para o sucesso na implantação está no envolvimento das pessoas e na garantia de que todos compreendam claramente o propósito e as vantagens da padronização.

Em seguida, é recomendável formar uma equipe de trabalho composta por gestores ou responsáveis dos diversos setores da instituição. Esse grupo será responsável por definir as diretrizes e acompanhar todo o processo de implantação dos POPs.

O próximo passo consiste em realizar uma análise interna, identificando os processos mais críticos de cada setor. Esses processos são, geralmente, os que apresentam maior volume de demandas, maior incidência de falhas, erros ou riscos à instituição. Também se enquadram nessa categoria os processos que exigem estrita conformidade com normas e regulamentos, especialmente aqueles sujeitos a auditorias ou fiscalizações por órgãos reguladores.

Com base nos resultados do diagnóstico, elabore um plano de ação e um cronograma para a implantação dos POPs, priorizando os setores identificados como mais críticos. É essencial que a direção esteja diretamente envolvida nesse processo, demonstrando comprometimento, acompanhando de perto as etapas e monitorando os resultados obtidos.

O tempo e a complexidade da implantação podem variar de acordo com o porte da instituição e o nível de organização em que ela se encontra.

COMO ELABORAR O POP?

A elaboração do POP é a etapa inicial de um ciclo contínuo de gestão documental. Após sua criação, o procedimento deve passar por uma sequência de etapas, que incluem: aprovação, treinamento das equipes envolvidas, distribuição, controle, revisão periódica e atualização sempre que necessário. Cada uma dessas etapas será detalhada ao longo deste guia. Além disso, todos os POPs devem seguir uma estrutura padronizada, contendo elementos essenciais que contribuam para a uniformidade e a identidade visual dos documentos. Esse modelo de estrutura será apresentado posteriormente, com o objetivo de auxiliar na elaboração adequada dos POPs.

O POP pode ser elaborado sempre que qualquer atividade necessita ser padronizada para atender as legislações, exigências e requisitos dos órgãos regulatórios e fiscalizadores, bem como as normas internas da instituição. Nas escolas, por exemplo, pode-se elaborar os seguintes POPs:

- Limpeza e higiene das instalações;
- Procedimento de matrícula dos estudantes;
- Preenchimento dos diários de classe;
- Registro de frequência e avaliação dos estudantes;
- Elaboração e aprovação do plano de aula;
- Elaboração e gerenciamento do calendário escolar;
- Expedição de Certificado e Histórico Escolar ou;
- outros que julgar necessários.

Qualquer funcionário da instituição pode propor a elaboração de um POP para descrever as práticas operacionais que executa, desde que tenha a anuência de seu superior imediato, que em conjunto, avaliam se o novo procedimento realmente se faz necessário ou se contraria outro documento existente.

O POP deve ser escrito por quem executa a tarefa ou pelos responsáveis do setor em que o documento será aplicado. A regra é simples: quem sabe é quem faz!

Para redigir um bom procedimento deve-se utilizar uma linguagem

simples, objetiva, com parágrafos curtos, sob a forma de orientação e instrução, tal qual a atividade é executada. Todo o texto deve ser escrito de forma clara, prezando pela didática e fácil compreensão do documento por seu público-alvo. Recomenda-se ainda, utilizar sempre a forma verbal “imperativa”, como “Faça”, “Execute”, “Registre”, “Observe”, etc., além de evitar verbos ou expressões que indiquem situações futuras na execução de uma determinada atividade ou tarefa, por exemplo: “Os registros de limpeza das salas serão feitos diariamente”; “A avaliação do plano de ação será realizada anualmente”. Para a melhor compreensão do procedimento, utilize: “Os registros de limpeza das salas são feitos diariamente”; “A avaliação do plano de ação é realizada anualmente”.

APROVAÇÃO DO POP

Após elaborado, o POP deve ser aprovado, indicando que o procedimento está validado e autorizado para uso.

A aprovação do POP consiste na avaliação do conteúdo do documento, na revisão do texto e na confirmação de ele reflete a melhor prática adotada na execução da atividade, atestando que as orientações devem ser seguidas na íntegra pelos usuários do procedimento. A aprovação do POP compete ao superior imediato do elaborador do documento, respeitando a hierarquia do setor.

TREINAMENTO DO POP

O treinamento é etapa seguinte à aprovação do POP e é essencial para que o documento possa realmente se tornar efetivo. Deve ser realizado com todos os funcionários que possuem responsabilidades na execução das atividades descritas no procedimento.

O treinamento garante que todos os envolvidos tenham conhecimento dos requisitos descritos no POP aprovado, uniformiza o seu entendimento e contribui para a efetiva padronização das ações.

Cabe ao elaborador e/ou o responsável pela aprovação do documento ministrar o treinamento aos envolvidos.

DISTRIBUIÇÃO DO POP

A distribuição consiste na ampla divulgação do POP dentro da instituição, bem como ao conhecimento da comunidade escolar e externa, assegurando que todos tenham acesso às informações. Essa divulgação pode ser feita por meio eletrônico, preferencialmente no site institucional, por meio de uma página específica, de fácil acesso e localização, identificada por palavra-chave que permita rápida rastreabilidade dos POPs elaborados e em vigor.

Caso a instituição não disponha de recursos eletrônicos, recomenda-se a distribuição de cópias físicas dos POPs diretamente aos setores envolvidos. Nesse caso, é fundamental implementar mecanismos de controle que garantam a disponibilização apenas de versões atualizadas dos documentos. Esses documentos não podem ser reproduzidos sem autorização e controle do responsável pela distribuição e divulgação.

REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO POP

O POP pode ser revisado a qualquer momento a pedido do elaborador, se ocorrer qualquer tipo de alteração no fluxo de processos, operações de determinado setor ou na prática de qualquer atividade descrita no procedimento. É também revisado, obrigatoriamente, quando a sua data de validade estiver próxima ao vencimento. Para isso, recomenda-se estabelecer a vigência de 02 (dois) anos para os procedimentos.

A revisão periódica não implica a obrigatoriedade de atualização ou modificação do documento, mas é uma etapa necessária para constatar que o procedimento atende à realidade das práticas operacionais.

Se constatada a necessidade de atualizar o documento, o elaborador deve solicitar a mudança desejada ao responsável pelo controle dos POPs na instituição e o ciclo se repete a partir da elaboração conforme explicado anteriormente.

Caso o POP esteja com a data de validade próxima ao vencimento e não haja necessidade de modificação, uma nova versão é emitida com a data atualizada.

ESTRUTURA DO POP

A estrutura apresentada como modelo do POP é composta do cabeçalho e de oito itens básicos, obedecendo, criteriosamente, a seguinte sequência: objetivo, alcance, responsabilidades, definições e siglas, materiais e equipamentos, procedimentos, referências e anexos. Essa estrutura segue uma padronização definida por outras instituições e pode ser replicada nas escolas.

O conteúdo de cada item do POP é explicado no modelo abaixo:

<i>Logomarca da Instituição</i>	<i>Nome da Instituição</i>	
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)		
POP Nº: CP.02.001	VERSÃO: A	PÁGINA: 1 de 2
<i>Indica o código alfanumérico do documento, com a sigla e o número do setor responsável e, em seguida, o número identificador sequencial</i>	<i>Indica a revisão em que se encontra o documento, obedecendo a sequência alfabética de atualização. Utilizar sempre a letra A para a primeira emissão do documento</i>	<i>Indica o número da página atual e o número total de páginas do documento</i>
TÍTULO: ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO DE AULA		
<i>Nome único e inconfundível, identifica a finalidade para a qual se destina o procedimento</i>		
SETOR: COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA		
<i>Setor responsável pela elaboração do documento</i>		
ELABORADO POR: Patrícia Cantuária C. de Araújo		DATA: 29/08/2025
<i>Nome do responsável pela elaboração do documento</i>		<i>Data (dia, mês e ano) de elaboração do documento</i>
APROVADO POR: Elaine Pontes Bezerra		DATA: 01/09/2025
<i>Nome do responsável pela aprovação do documento</i>		<i>Data (dia, mês e ano) de aprovação do documento</i>
VIGENTE A PARTIR DE: 02/09/2025		VALIDADE: 09/2027
<i>Data (dia, mês e ano) em que o procedimento será implantado após sua aprovação</i>		<i>Vigência do documento (2 anos): mês e ano</i>
<p>A – OBJETIVO: <i>Descrição precisa, sucinta e sem ambiguidades da finalidade e do assunto do documento, a razão da elaboração do procedimento. Descrever as etapas e os requisitos necessários para a elaboração e aprovação do plano de aula, assegurando que estes instrumentos sigam um formato padronizado no âmbito da (nome da escola) e estejam em consonância com as diretrizes da Secretaria de Educação e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).</i></p> <p>B – ALCANCE: <i>Determina a abrangência do documento, a relação de todos os setores da instituição onde o procedimento será aplicado (nome do setor e sigla, se houver).</i> - Direção (D) - Coordenação Pedagógica (CP) - Professores</p> <p>C – RESPONSABILIDADES: <i>Indica a relação de todos os cargos envolvidos no cumprimento das orientações e aplicação do documento, descrevendo de forma resumida suas responsabilidades na execução do procedimento. Obedece a ordem de hierarquia dos cargos envolvidos.</i> C1. Direção: a) aprovar os planos de aulas, após revisão e conferência pela coordenação pedagógica.</p> <p>C2. Coordenação Pedagógica: a) Definir o formato padrão dos planos de aulas; b) Revisar e conferir os planos de aula elaborados pelos docentes de acordo como os requisitos exigidos pela Secretaria de Educação e BNCC; c) Encaminhar os planos de aula elaborados para aprovação da Direção da escola.</p>		

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Pág.: 2 de 2
TÍTULO: ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO DE AULA	POP Nº: CP.01.001/A
<p>3. Professores:</p> <p>a) Elaborar os planos de aula conforme padrão estabelecido pela escola e em consonância com os requisitos da Secretaria de Educação e BNCC;</p> <p>b) Cumprir os planos de aula a cada semestre letivo.</p> <p>D – DEFINIÇÕES E SIGLAS:</p> <p>D.1. DEFINIÇÕES: Relacionar, definir e conceituar, em ordem alfabética, termos específicos, expressões, utilizados no procedimento de maneira a uniformizar o seu entendimento. Quando não houver necessidade de indicar tais explicações, insira neste item o texto “Não Aplicável (N.A.)”.</p> <p>a) Plano de aula: é um documento pedagógico que serve como guia para o professor durante o desenvolvimento de suas atividades em sala de aula.</p> <p>D.2. SIGLAS: Relacionar, definir e conceituar, em ordem alfabética, siglas e abreviaturas, utilizados no procedimento de maneira a uniformizar o seu entendimento. Quando não houver necessidade de indicar tais explicações, insira neste item o texto “Não Aplicável (N.A.)”.</p> <p>a) BNCC: Base Nacional Comum Curricular</p> <p>E – MATERIAIS E EQUIPAMENTOS:</p> <p>E.1. MATERIAIS: Relação de todos os materiais utilizados na execução das atividades descritas no procedimento. Caso não seja necessário mencionar tais recursos, insira neste item o texto “Não Aplicável (N.A.)”.</p> <p>a) Papel A4 (folha branca ou reciclável)</p> <p>E.2. EQUIPAMENTOS: Relação de todos os equipamentos utilizados na execução das atividades descritas no procedimento. Caso não seja necessário mencionar tais recursos, insira neste item o texto “Não Aplicável (N.A.)”</p> <p>a) Microcomputador</p> <p>F – PROCEDIMENTOS: Descrever o passo a passo de execução da atividade, obedecendo uma sequência lógica da rotina e dos requisitos necessários ao cumprimento dos objetivos do documento, incluindo sempre que possível, a frequência com que a atividade é realizada; os formulários utilizados para o registro; os responsáveis (cargo) pela execução de cada atividade e figuras, imagens, desenhos que ajudam no entendimento do procedimento ou registram evidências objetivas da operação. Cada atividade é descrita por item e/ou seus subitens, obedecendo uma ordem de numeração.</p> <p>1. Antes do início de cada ano letivo, os professores do ensino fundamental e ensino médio elaboram o plano de aula de acordo com as diretrizes estabelecidas pela BNCC, que regula as áreas do conhecimento, com as matérias e as competências de cada área.</p> <p>2. Indiferente do ano de ensino, cada plano de aula é elaborado seguindo o modelo proposto pela escola, contendo os seguintes elementos:</p> <p>2.1 Os objetivos de aprendizagem: o que os alunos devem aprender e o que ser capazes de fazer ao final da aula.</p> <p>2.2. Conteúdo programático: os temas específicos que serão abordados em sala de aula.</p> <p>2.3. Metodologia de ensino: como o conteúdo será ensinado, incluindo dinâmicas, debates, atividades práticas ou exposições.</p> <p>2.4. Recursos didáticos: materiais, equipamentos, livros ou softwares necessários para a aula.</p> <p>2.5. Atividades: as tarefas que os alunos realizarão para aprender e praticar o conteúdo.</p> <p>2.6. Avaliação: os critérios e métodos usados para verificar se os objetivos de aprendizagem foram alcançados.</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p> <p>G – REFERÊNCIAS: Indica a relação de normas, outros documentos ou fonte de informações consultados para a elaboração do procedimento ou que complementem o seu entendimento (manuais, leis, resoluções, decretos, instruções normativas, portarias, etc.). Pode-se ainda fazer referência a outros POP's que descrevem atividades relacionadas ao procedimento.</p> <p>BRASIL. Resolução CNE/CP Nº 2, de 22 de dezembro de 2017, que institui a Base Nacional Comum Curricular. Ministério da Educação. Brasília: DF, 2017</p> <p>H – ANEXOS: Apresenta a relação de modelos de formulários, planilhas e outros documentos necessários para evidenciar o registro de execução das atividades descritas no procedimento. Cada registro relacionado neste item é identificado pela palavra “Anexo”, seguido de numerais romanos em ordem sequencial e crescente, com a sua descrição e finalidade. Uma cópia do registro deve ser inserida nas últimas páginas do documento, obedecendo à ordem sequencial numérica do mesmo. Quando não houver anexos, inserir o texto “Não Aplicável (N.A.)”.</p> <p>- Anexo I: Modelo Plano de Aula</p>	

Esse é apenas um modelo. A descrição do procedimento deve estar em conformidade com as diretrizes da rede de ensino, os documentos institucionais da unidade escolar, a legislação vigente e com as exigências e requisitos dos órgãos reguladores e fiscalizadores, bem como com as normas internas da instituição, que definem como as atividades devem ser efetivamente executadas na prática.

SISTEMÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO DOS POPS

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) podem ser identificados a partir de códigos alfanuméricos, compostos pela sigla e número para cada setor da instituição, obedecendo a sua estrutura organizacional, propondo-se a seguinte relação:

CÓDIGO	SETOR
D.01	Direção
CP.02	Coordenação Pedagógica
F.03	Financeiro
A.04	Administrativo

Dessa forma, os procedimentos podem ser identificados conforme os exemplos abaixo:

D.01.001

- > identificação sequencial do documento
- > identificação da sigla e número do setor

Logo, todos os POPs elaborados pela Direção da escola obedecerão essa sistemática de identificação: POP N° D.01.001; POP N° D.01.002; POP N° D.01.003, etc.

CP.02.001

- > identificação sequencial do documento
- > identificação da sigla e número do setor

Logo, todos os POPs elaborados pela Coordenação Pedagógica da escola obedecerão essa sistemática de identificação: POP N° CP.02.001; POP N° CP.02.002; POP N° CP.02.003, etc.

ANEXO

GUIA DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO REFLEXIVO: INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA ESCOLA PÚBLICA

O Questionário Estruturado Reflexivo apresenta-se como um instrumento diagnóstico para escola pública é fundamental, pois torna-se imprescindível para o planejamento estratégico escolar. Diferentemente de meras coletas de dados, esse recurso busca produzir informações qualificadas para orientar decisões pedagógicas e administrativas, integrando toda a comunidade escolar em um processo participativo. Conforme afirma Luckesi (2018, p. 29), “a avaliação diagnóstica não deve ser apenas quantitativa, mas um processo de produção de sentidos que possibilite a melhoria contínua das práticas educacionais”. Assim, o questionário reflexivo possibilita que gestores, professores, estudantes e famílias participem ativamente na construção de uma escola democrática, contextualizada e de qualidade. Sua finalidade principal é fornecer subsídios para a elaboração de políticas educacionais mais eficazes, integrando o diagnóstico institucional ao Plano Plurianual de Gestão Escolar (PPA), assim como também pode assumir outras finalidades. Ao levantar dados sobre a realidade pedagógica, administrativa e comunicacional da escola, o instrumento favorece a elaboração de metas concretas, a implementação de ações estratégicas e o monitoramento contínuo dos avanços. Essa perspectiva dialoga com Lück (2009), que defende que “a gestão educacional deve ser concebida como um processo participativo, fundamentado em diagnósticos consistentes que favoreçam a tomada de decisões coletivas”.

O questionário é estruturado em três eixos fundamentais que permitem uma análise integrada da realidade escolar: Gestão Escolar, Gestão Pedagógica e Comunicação Organizacional.

O eixo de Gestão Escolar investiga a eficácia da gestão democrática, a participação do Conselho Escolar, a transparência na aplicação dos recursos financeiros e o planejamento estratégico institucional. Já o eixo de Gestão Pedagógica contempla aspectos como práticas de ensino, acompanhamento docente, currículo, avaliação formativa e adoção de metodologias ativas, promovendo uma cultura de inovação e formação continuada. Por fim, o eixo de Comunicação Organizacional utiliza a matriz SWOT (forças, fraquezas,

oportunidades e ameaças) para analisar a efetividade dos canais institucionais, o fluxo de informações e as estratégias para prevenir conflitos internos, em consonância com Marchiori (2010), que reforça que “a comunicação estratégica é elemento central para a integração institucional”.

A aplicação do questionário utiliza predominantemente escala Likert (discordo totalmente → concordo totalmente) associada a questões abertas, permitindo análises quantitativas comparáveis ao longo dos anos e a coleta de percepções qualitativas. Segundo Gatti (2008), instrumentos mistos “proporcionam uma visão mais ampla do fenômeno educacional, ao combinar dados objetivos com narrativas que expressam a experiência dos sujeitos”. Essa abordagem fortalece a análise crítica e contextualizada, ampliando a relevância dos resultados para a tomada de decisão.

A literatura aponta que práticas avaliativas participativas e estruturadas promovem maior transparência, corresponsabilidade e legitimidade na gestão escolar (LIBÂNEO, 2015; DOURADO, 2016). Ao alinhar planejamento estratégico e avaliação contínua, o Questionário Estruturado Reflexivo se torna um dispositivo pedagógico e administrativo capaz de consolidar a escola como espaço de diálogo, inovação e transformação social. Em consonância com essa visão, o documento não apenas diagnostica, mas também fundamenta planos de ação concretos, metas monitoráveis e políticas educacionais voltadas ao desenvolvimento integral dos estudantes.

ESQUEMA METODOLÓGICO PARA UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO REFLEXIVO

Revisão da Literatura ou Pesquisa Documental para direcionamento do Questionário Estruturado Reflexivo

A etapa de Revisão da Literatura ou Pesquisa Documental é essencial para o direcionamento do Questionário Estruturado Reflexivo, pois garante que o instrumento esteja fundamentado em bases científicas e normativas sólidas. Esse processo envolve a identificação, coleta e análise de documentos escritos como legislação, regimentos, estatutos, manuais, relatórios institucionais e bibliografia especializada – que servem como referência para a construção de questões pertinentes, claras e alinhadas ao contexto escolar.

Segundo Gil (2019), a pesquisa documental constitui-se em uma técnica que “permite a exploração de fontes diversificadas, possibilitando ao pesquisador acessar informações consistentes e contextualizadas sobre o objeto investigado”. No caso da gestão escolar, essa prática assegura que o questionário não seja elaborado apenas com base em percepções subjetivas, mas ancorado em documentos que refletem a realidade normativa e institucional. Além disso, Marconi e Lakatos (2017) destacam que a revisão de literatura e a pesquisa documental possibilitam ao pesquisador a construção de um marco teórico-conceitual capaz de orientar a coleta de dados, assegurando que os instrumentos utilizados estejam em consonância com objetivos científicos e práticos. Assim, ao embasar o questionário em documentos oficiais e produções acadêmicas, garante-se maior validade, confiabilidade e legitimidade aos resultados obtidos.

Outro aspecto fundamental é que a análise documental possibilita identificar lacunas e convergências entre a prática institucional e a legislação vigente, favorecendo a elaboração de questões reflexivas que estimulem a análise crítica da comunidade escolar. Para Richardson (2017), “a pesquisa documental, quando associada à revisão bibliográfica, amplia a compreensão do fenômeno investigado, permitindo um olhar mais profundo sobre as relações entre teoria e prática”. Portanto, a Revisão da Literatura e a Pesquisa Documental não devem ser vistas apenas como etapa preliminar, mas como

processo estruturante que confere cientificidade ao Questionário Estruturado Reflexivo, tornando-o uma ferramenta de diagnóstico capaz de orientar políticas educacionais mais eficazes, democráticas e alinhadas à realidade escolar. Compreende a identificação, coleta e análise de todos os documentos escritos, internos e externos da organização escolar, referente a temática a ser discutida e/ou refletida. Exemplos: legislação, manuais, normas, instruções, rotinas, estatutos, regimentos, leis, organogramas, regulamentos, relatórios e outros documentos análogos, assim como bibliografia especializada;

Planejamento do Questionário Estruturado Reflexivo como Instrumento de diagnóstico para escola pública

O planejamento do Questionário Estruturado Reflexivo constitui uma etapa decisiva para assegurar a validade, a confiabilidade e a relevância do instrumento enquanto diagnóstico institucional. Sua elaboração deve considerar as particularidades da escola pública e os princípios da gestão democrática, de modo a garantir que os dados coletados reflitam tanto a realidade interna quanto as demandas externas que incidem sobre a comunidade escolar.

Conforme defendem Marconi e Lakatos (2017), a qualidade de qualquer instrumento de pesquisa depende diretamente do planejamento que antecede sua aplicação, envolvendo clareza na definição dos objetivos, adequação da linguagem ao público-alvo e alinhamento às dimensões estratégicas que se pretende analisar. Nesse contexto, a estrutura do questionário organiza-se em três eixos centrais: gestão escolar, gestão pedagógica e comunicação organizacional, cada qual com especificidades próprias.

Eixo Gestão Escolar

O eixo de gestão escolar busca avaliar a capacidade da instituição de promover práticas democráticas, transparentes e participativas. É direcionado principalmente à equipe gestora e ao conselho escolar, com vistas a levantar informações sobre a condução administrativa e a articulação entre gestão e comunidade. A aplicação do questionário nesse eixo utiliza predominantemente a escala Likert, o que permite analisar o grau de concordância dos respondentes em relação a afirmações-chave. Essa padronização possibilita tanto comparações longitudinais (ao longo do

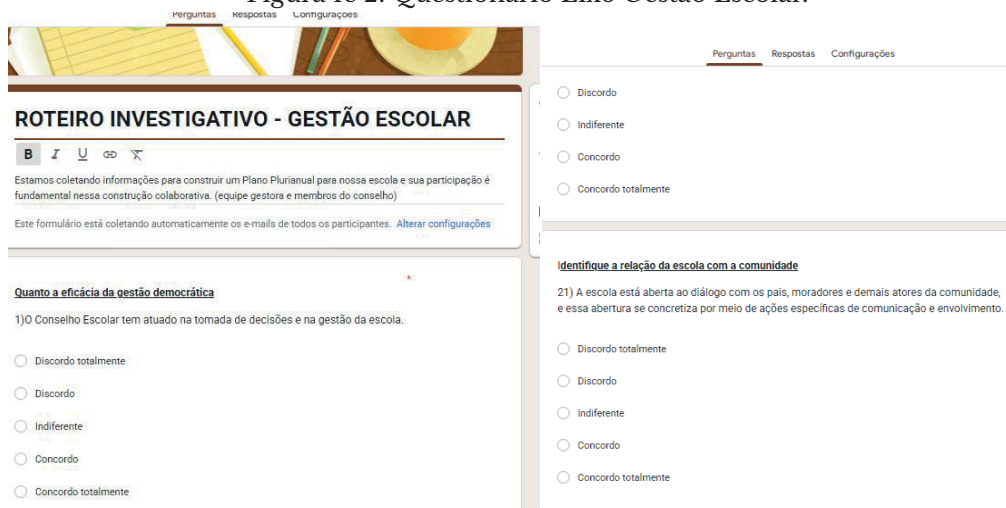
tempo) quanto análises transversais (entre diferentes segmentos da escola).

Os aspectos abordados são:

- **Gestão Democrática:** regularidade e efetividade das reuniões do Conselho Escolar; existência de espaços de diálogo com o grêmio estudantil, APM e outras instâncias; grau de participação da comunidade escolar nos processos decisórios.
- **Processos Administrativos e Financeiros:** transparência na utilização de recursos; divulgação e acessibilidade de relatórios financeiros; eficiência na aplicação de programas como o PDDE; parcerias estabelecidas com a comunidade local.
- **Planejamento e Instrumentos de Gestão:** atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP); existência e execução do Plano de Ação; monitoramento sistemático de metas e indicadores; inclusão da comunidade escolar no processo de construção desses documentos.
- **Relação da Escola com a Comunidade:** grau de integração com organizações locais; participação comunitária em eventos escolares; abertura da escola como espaço de diálogo e de práticas sociais.

Esse eixo encontra respaldo teórico em Lück (2009), que enfatiza que a gestão democrática só se concretiza quando existem mecanismos estruturados de participação e transparência. Conforme apresenta a figura 1 e 2:

Figura 1e 2: Questionário Eixo Gestão Escolar.



ROTEIRO INVESTIGATIVO - GESTÃO ESCOLAR

Estamos coletando informações para construir um Plano Plurianual para nossa escola e sua participação é fundamental nessa construção colaborativa. (equipe gestora e membros do conselho)

Este formulário está coletando automaticamente os e-mails de todos os participantes. [Alterar configurações](#)

Quanto a eficácia da gestão democrática

1) O Conselho Escolar tem atuado na tomada de decisões e na gestão da escola.

☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Indiferente
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

Identifique a relação da escola com a comunidade

21) A escola está aberta ao diálogo com os pais, moradores e demais atores da comunidade, e essa abertura se concretiza por meio de ações específicas de comunicação e envolvimento.

☐ Discordo totalmente
☐ Discordo
☐ Indiferente
☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

Eixo Gestão Pedagógica

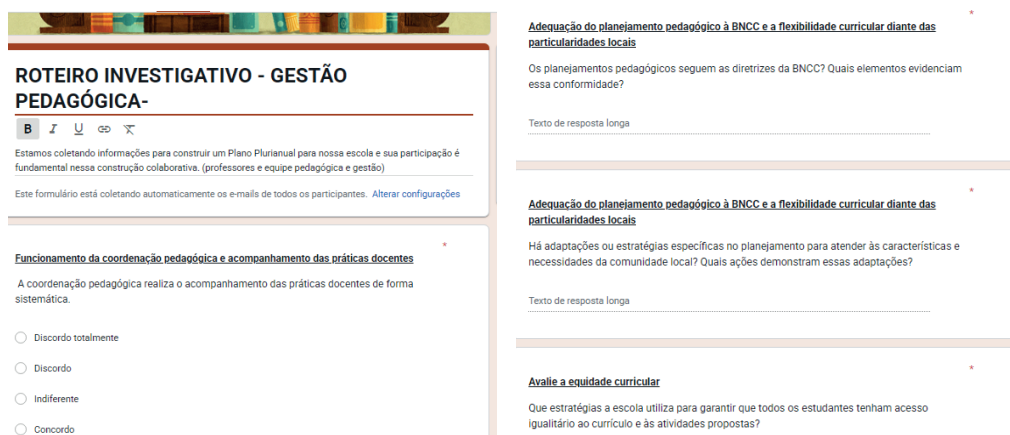
O eixo de gestão pedagógica é direcionado aos professores e à equipe pedagógica. Trata-se de um diagnóstico estratégico que permite compreender práticas de ensino, planejamento curricular e acompanhamento do processo de aprendizagem. Estruturado majoritariamente em escala Likert, o questionário favorece a quantificação de percepções subjetivas e permite análises comparativas entre diferentes períodos letivos. Os itens contemplam:

- Coordenação Pedagógica e Acompanhamento Docente: suporte oferecido pela coordenação pedagógica aos professores; frequência e qualidade das reuniões pedagógicas; efetividade do acompanhamento das práticas docentes.
- Formação Continuada e Escuta Ativa: oferta de cursos e capacitações alinhados às necessidades da escola; inclusão da escuta docente nos processos de tomada de decisão pedagógica; acompanhamento de resultados das formações no cotidiano escolar.
- Acompanhamento de Estudantes com Dificuldades: existência de projetos de reforço escolar; estratégias de intervenção pedagógica; parcerias com profissionais externos para apoio especializado.
- Clima Institucional e Cultura Colaborativa: cooperação entre docentes; resolução de conflitos no ambiente escolar; valorização profissional e reconhecimento do trabalho docente.
- Currículo e Planejamento: adequação às diretrizes da BNCC; flexibilidade curricular para atender às especificidades locais; inclusão da diversidade cultural nos materiais pedagógicos.
- Avaliações Educacionais: coerência entre avaliações e objetivos de aprendizagem; caráter formativo das avaliações; uso dos resultados como subsídio para ajustes pedagógicos.
- Metodologias de Ensino e Inovação: utilização de metodologias ativas; integração de tecnologias educacionais; incentivo à aprendizagem colaborativa e ao protagonismo estudantil.
- Apoio Institucional ao Trabalho Docente: espaços para planejamento colaborativo; incentivo à troca de experiências e boas práticas; condições adequadas para a prática docente.
- Interações Pedagógicas em Sala de Aula: adaptação das estratégias ao perfil e à diversidade dos estudantes; estímulo à participação ativa dos alunos na construção do conhecimento.

Esse eixo dialoga com Libâneo (2015), que defende a centralidade da gestão pedagógica para assegurar qualidade e equidade no processo

educativo. Conforme apresenta a figura 3 e 4:

Figura 3 e 4: Questionário Eixo Gestão Escolar.



ROTEIRO INVESTIGATIVO - GESTÃO PEDAGÓGICA-

Estamos coletando informações para construir um Plano Plurianual para nossa escola e sua participação é fundamental nessa construção colaborativa. (professores e equipe pedagógica e gestão)

Este formulário está coletando automaticamente os e-mails de todos os participantes. [Alterar configurações](#)

Funcionamento da coordenação pedagógica e acompanhamento das práticas docentes

A coordenação pedagógica realiza o acompanhamento das práticas docentes de forma sistemática.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo

☐ Indiferente

☐ Concordo

Adequação do planejamento pedagógico à BNCC e a flexibilidade curricular diante das particularidades locais

Os planejamentos pedagógicos seguem as diretrizes da BNCC? Quais elementos evidenciam essa conformidade?

Texto de resposta longa

Adequação do planejamento pedagógico à BNCC e a flexibilidade curricular diante das particularidades locais

Há adaptações ou estratégias específicas no planejamento para atender às características e necessidades da comunidade local? Quais ações demonstram essas adaptações?

Texto de resposta longa

Avalia a equidade curricular

Que estratégias a escola utiliza para garantir que todos os estudantes tenham acesso igualitário ao currículo e às atividades propostas?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

Eixo Comunicação Organizacional

O eixo de comunicação organizacional avalia o fluxo de informações na escola e sua capacidade de envolver a comunidade escolar de forma transparente e participativa. Baseado na análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), o questionário busca identificar os fatores internos e externos que influenciam a comunicação institucional.

São abordados os seguintes aspectos:

- **Forças (Pontos Fortes):** existência de canais formais de comunicação (murais, e-mails, reuniões, plataformas digitais); clareza e regularidade das informações; eficiência na transmissão de mensagens; cultura de diálogo e transparência.
- **Fraquezas (Pontos Fracos):** falhas na disseminação das informações; predominância da comunicação informal (boatos); ausência de feedback sistematizado; resistência no uso de tecnologias digitais.
- **Oportunidades:** uso de novas tecnologias (aplicativos, redes sociais, plataformas digitais); parcerias com instituições externas e comunidade; capacitação de professores e gestores em práticas de comunicação; eventos escolares como espaço de integração e fortalecimento de vínculos.
- **Ameaças:** mudanças de gestão escolar; desinteresse da comunidade;

problemas de infraestrutura tecnológica (internet e equipamentos); conflitos internos e fragilidades na transparência.

Marchiori (2010) enfatiza que a comunicação organizacional é elemento estruturante da gestão escolar, pois promove integração, fortalece vínculos e garante transparência no processo educativo.

O planejamento do Questionário Estruturado Reflexivo, ao contemplar os três eixos mencionados, possibilita à escola uma análise abrangente de sua realidade. Como defende Dourado (2016), os processos avaliativos participativos são fundamentais para alinhar o planejamento estratégico às demandas concretas da comunidade escolar, garantindo maior efetividade na implementação do Plano Plurianual (PPA). Assim, o questionário não apenas sistematiza percepções, mas transforma-se em instrumento de corresponsabilidade, gestão democrática e inovação, consolidando a escola pública como espaço de diálogo, participação e transformação social.

Conforme destaca Luckesi (2018, p. 29), “a avaliação diagnóstica não deve ser apenas quantitativa, mas um processo de produção de sentidos que possibilite a melhoria contínua das práticas educacionais”. Conforme apresenta a figura 5 e 6.

Figura 5 e 6: Questionário Eixo Gestão Escolar.

DIRETRIZES SWOT COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

B I U ∞ ↺

Estamos coletando informações para construir um Plano Plurianual para nossa escola e sua participação é fundamental nessa construção colaborativa. (professores e equipe pedagógica e gestão)

Este formulário está coletando automaticamente os e-mails de todos os participantes. [Alterar configurações](#)

FORÇAS (pontos fortes) Há uma cultura de diálogo e transparência na escola? *

Texto de resposta longa

FORÇAS (pontos fortes) A comunicação é eficiente para envolver toda a comunidade escolar? *

Texto de resposta longa

FRAQUEZAS (pontos fracos) Existem dificuldades na disseminação das informações? Comunicação informal predominante, gerando ruídos e boatos? *

Texto de resposta longa

FORÇAS (pontos fortes) Os professores e equipe administrativa sentem-se bem informados sobre as decisões e mudanças? *

Texto de resposta longa

FRAQUEZAS (pontos fracos) Há falta de feedback ou de canais para sugestões dos professores e funcionários? *

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

Operacionalização do Questionário Estruturado Reflexivo como Instrumento de diagnóstico para escola pública

Ao planejar a aplicação de questionários como instrumento de coleta de dados, é fundamental considerar algumas a necessidade de combiná-lo com outras técnicas, como entrevistas ou grupos focais, de modo a enriquecer a compreensão do fenômeno estudado e evitar lacunas na análise. Na elaboração de um questionário, alguns cuidados metodológicos são essenciais para assegurar sua validade e confiabilidade como instrumento de coleta de dados. Em primeiro lugar, é necessário garantir o apoio e a colaboração efetiva tanto da gestão quanto dos participantes que irão respondê-lo, visto que a aceitação do público influencia diretamente na qualidade das informações obtidas (MARCONI; LAKATOS, 2017). Além disso, o questionário deve ser cuidadosamente planejado, assegurando que as perguntas sejam redigidas com clareza e precisão, de forma a evitar ambiguidades e interpretações equivocadas. Como ressalta Gil (2019), a formulação adequada das questões é condição indispensável para que o instrumento produza dados consistentes.

Sempre que possível, as perguntas devem permitir respostas simples, diretas e objetivas, reduzindo a necessidade de longos textos por parte dos respondentes e facilitando o processo de análise posterior (RICHARDSON, 2017). Do mesmo modo, recomenda-se que as respostas possibilitem tabulação eficiente e a elaboração de conclusões objetivas sobre o fenômeno estudado. Por fim, o questionário deve ser previamente testado em uma amostra reduzida de participantes, de modo a identificar falhas de redação, eliminar interpretações equivocadas e garantir maior precisão do instrumento. Esse procedimento, denominado pré-teste ou teste piloto, é amplamente reconhecido como etapa indispensável para a validação de instrumentos de pesquisa (GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2017).

APLICAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO REFLEXIVO COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA ESCOLA PÚBLICA

O Questionário Estruturado Reflexivo é mais do que uma ferramenta de levantamento de percepções: seus resultados configuram insumos estratégicos para todo o processo de planejamento, monitoramento e avaliação da escola pública. Ao oferecer dados sistematizados sobre gestão escolar, gestão pedagógica e comunicação organizacional, o instrumento permite a tradução da escuta da comunidade em objetivos claros, estratégias viáveis, indicadores de desempenho consistentes e planos de ação alinhados ao PPA.

Objetivos e Metas:

Os resultados obtidos permitem à escola formular objetivos institucionais fundamentados em evidências. Por exemplo, se o diagnóstico indicar baixa participação da comunidade no Conselho Escolar, pode-se estabelecer como objetivo fortalecer a gestão democrática. Cada objetivo deve ser desdobrado em metas mensuráveis e temporalmente definidas, tais como ampliar em 30% a participação em reuniões ou garantir a atualização anual do PPP. Assim, o instrumento contribui para que a escola planeje a partir de dados concretos, e não de percepções isoladas.

Definição de Estratégias:

As metas identificadas orientam a construção de estratégias de intervenção. Se o questionário revelar fragilidades na gestão pedagógica, por exemplo, pode-se adotar estratégias como: implementar programas de formação continuada para docentes; fomentar metodologias ativas em sala de aula; ampliar o acompanhamento de estudantes com dificuldades; e fortalecer canais de comunicação entre gestores e professores. Essas estratégias aproximam diagnóstico e prática, assegurando que a escola responda às demandas levantadas de forma coerente e participativa.

Definição de Indicadores de Desempenho

Ao revelar percepções quantificáveis por meio da escala Likert e dados qualitativos em perguntas abertas, o questionário possibilita a criação de indicadores objetivos de monitoramento, tais como: percentual de participação dos diferentes segmentos em instâncias colegiadas; índice de adesão a formações docentes; grau de satisfação da comunidade com os canais de comunicação; e evolução do desempenho escolar medido em avaliações internas e externas. Esses indicadores permitem o acompanhamento longitudinal do desempenho institucional e funcionam como parâmetros para avaliar a efetividade das estratégias adotadas.

Plano de Ação

Com base nas metas e estratégias definidas, a escola pode estruturar planos de ação participativos, detalhando atividades, responsáveis prazos e recursos necessários. Por exemplo: se a meta é melhorar a transparência financeira, o plano de ação pode prever oficinas de prestação de contas, publicação periódica de relatórios e encontros trimestrais com a comunidade. O questionário, portanto, garante que o plano de ação seja concreto, contextualizado e compartilhado.

Cronograma

Os resultados do instrumento subsidiam a elaboração de um cronograma plurianual, integrando ações de curto, médio e longo prazo. Essa organização temporal assegura a continuidade das políticas educacionais e permite que a escola alinhe seu planejamento às exigências do PPA. Assim, evita-se que o diagnóstico se perca em intenções genéricas, transformando-o em agenda organizada de execução e acompanhamento.

Recursos

Por fim, os resultados do questionário orientam a definição de recursos humanos, materiais e financeiros necessários para execução das ações. Se forem identificadas fragilidades na comunicação institucional, por exemplo, pode-se justificar a destinação de recursos para capacitação em mídias digitais, aquisição de softwares de gestão ou fortalecimento da equipe

pedagógica. Isso evidencia que o instrumento não apenas aponta problemas, mas também direciona investimentos de forma racional e transparente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso do Questionário Estruturado Reflexivo como instrumento diagnóstico assegura que a escola pública alinhe seu planejamento estratégico, o PPA e demais finalidades organizacionais à realidade vivida pela comunidade escolar. Como defendem Luckesi (2018) e Dourado (2016), a avaliação diagnóstica e participativa constitui condição essencial para transformar dados em decisões conscientes, fortalecendo a gestão democrática, a inovação pedagógica e a transparência institucional. Dessa forma, os resultados tornam-se base estruturante de um ciclo contínuo de planejamento, ação e avaliação.

REFERÊNCIAS

- DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educação & Sociedade, v. 37, n. 135, p. 15-33, 2016.
- GATTI, Bernadete A. **Análise das políticas públicas para formação continuada de professores no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, v. 38, n. 135, p. 37-64, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Cortez, 2015.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação organizacional: teoria e pesquisa.** São Paulo: Difusão, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

