

## Artigo

### **Boas Práticas Educacionais sob a perspectiva dos Critérios de Excelência do PNQ**

#### **Good Educational Practices from the perspective of the PNQ Excellence Criteria**

#### **Buenas Prácticas Educativas desde la perspectiva de los Criterios de Excelencia del PNQ**

**Débora Carvalho Bernardino<sup>1</sup>, Luís Perez Zotes<sup>2</sup>**

Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói-RJ, Brasil

#### **Resumo**

Diante da necessidade de se avaliar continuamente a qualidade da Educação do Brasil e especialmente em escolas de gestão pública, optou-se por utilizar como parâmetro o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) por seus critérios de excelência possuir estreita relação com as Boas Práticas da educação. A metodologia está apoiada em uma pesquisa bibliográfica exploratória e documental, utilizando-se dissertações e teses, anais de congressos, artigos do portal CAPES, incluindo a análise de uma pesquisa *survey* efetuada com 96 respondentes e na modelagem de um estudo de caso em uma escola de gestão pública do Estado do Rio de Janeiro. Ao final do artigo apresenta-se a percepção dos atores da educação, professores e alunos, quanto às boas práticas em seus níveis de importância e ocorrência, e é possível diagnosticar que os dois segmentos percebem a importância das Boas Práticas Educacionais, mas sentem a sua ausência, na maioria dos requisitos apresentados, no cotidiano de suas atividades.

#### **Abstract**

In view of the need to continuously evaluate the quality of education in Brazil and especially in schools of public management, it was decided to use as a parameter the National Quality Award (PNQ) for its excellence criteria to have a close relationship with Good Practices education. The methodology is supported by an exploratory and documentary bibliographical research, using dissertations and theses, annals of congresses, CAPES articles, including the analysis of a survey conducted with 96 respondents and the modeling of a case study in a school of the State of Rio de Janeiro. At the end of the article we present the perception of the education actors, teachers and students regarding good practices in their levels of importance and occurrence, and it is possible to diagnose that both segments perceive the importance

---

<sup>1</sup> Professora da rede pública estadual de Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8279-3929>

E-mail: [bernardino.debora@gmail.com](mailto:bernardino.debora@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor Associado da UFF.

E-mail: [lpzotes@gmail.com](mailto:lpzotes@gmail.com)

of Good Educational Practices, but feel their absence, in most of the requirements presented, in the daily life of their activities.

### **Resumen**

Ante la necesidad de evaluar continuamente la calidad de la Educación de Brasil y especialmente en escuelas de gestión pública, se optó por utilizar como parámetro el Premio Nacional de Calidad (PNQ) por sus criterios de excelencia poseer estrecha relación con las Buenas Prácticas de la educación. La metodología está apoyada en una investigación bibliográfica exploratoria y documental, utilizando disertaciones y tesis, anales de congresos, artículos del portal CAPES, incluyendo el análisis de una encuesta *survey* efectuada con 96 respondedores y en el modelado de un estudio de caso en una escuela de gestión pública del Estado de Río de Janeiro. Al final del artículo se presenta la percepción de los actores de la educación, profesores y alumnos, en cuanto a las buenas prácticas en sus niveles de importancia y ocurrencia, y es posible diagnosticar que los dos segmentos perciben la importancia de las Buenas Prácticas Educativas, pero sienten su propia la ausencia, en la mayoría de los requisitos presentados, en el cotidiano de sus actividades.

**Palavras-chave:** Qualidade, Educação, Critérios de excelência, Boas práticas.

**Keywords:** Quality, Education, Criteria of excellence, Good practices.

**Palabras clave:** Calidad, Educación, Criterios de excelencia, Buenas prácticas.

## **1. Introdução**

As deficiências que os processos educacionais atravessam não são preocupantes somente para os profissionais envolvidos diretamente com a área, como docentes e educadores em geral (PINTO, 2012). Tornaram-se dificuldades em nível nacional por sua gravidade e também pelo impacto provocado nas demais áreas sociais, em que profissionais de outras áreas, políticos, administradores públicos, empresários e organizações da sociedade civil decidem e opinam.

O foco sobre a Gestão Escolar para uma educação de qualidade é no sentido de não perpetuar condições sociais injustas. Se o ensino público for precário deixará os alunos em situações desvantajosas com relação aos outros que possuem um ensino melhor. É necessário um olhar sobre os alunos muitas vezes desumanizados e comprometer-se com a mudança (SORDI et al., 2016). Apenas esses últimos terão melhores condições para atender as demandas acadêmicas ou de mercado (DIAS SOBRINHO, 2010).

Por meio desta pesquisa foi possível constatar que a maioria dos Fundamentos e critérios de Excelência permeiam todos os prêmios de qualidade ainda que com outra nomenclatura. E possuem a finalidade de auxiliarem as organizações em serem mais cooperativas e sustentáveis, desembocando no valor social. Neste sentido, o objetivo do artigo foi coadunar os critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade com Boas Práticas, estabelecer seus pontos em comum, e apresentar um diagnóstico da escola escolhida para o estudo de caso.

O presente artigo está estruturado em seis seções. A seção 1 onde se encontra a introdução que apresentou de maneira resumida o tema do artigo; a seção 2 que aponta a necessidade de um ensino de qualidade e identifica as

boas práticas da educação divulgadas pela UNICEF; a seção 3 que traz um breve resumo sobre os critérios de excelência do PNQ; a seção 4 que apresenta a metodologia utilizada no artigo, o instrumento empregado e o estudo de caso; a seção 5 que mostra as análises realizadas e os resultados extraídos; a última seção, por sua vez, a conclusão do trabalho com as suas pertinentes recomendações.

## 2. Boas práticas para uma educação de qualidade

A educação do Brasil é avaliada por muitos autores, pesquisadores, políticos e representantes de diversas áreas como ineficiente por causa da inexistência ou baixa qualidade (ROMANELLI, 1997). A realização de um diagnóstico sólido, e, com esse ponto de partida, traçar metas que estejam em acordo com as necessidades (KUENZER, 2010). Pontes e Soares (2016), em seu trabalho, demonstram que se as metas forem elevadas e fora da realidade da escola, o desempenho pode ser mal diagnosticado, como fraco. Por este motivo, utilizar os critérios de excelência como princípios e associá-los às boas práticas pode ser benéfico para se estabelecer um parâmetro para uma Instituição de Ensino.

A Carta Magna do Brasil afirma no artigo 205 que a educação, bem como outros direitos, é responsabilidade do Estado (art. 205 da CF/88). A Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996, p. 18, I.17 e 18) assegura que a educação tem por objetivo primeiro gerar desenvolvimento tal que transforme o educando em cidadão apto para o trabalho e outros estudos.

A finalidade da educação, como foi citada acima, só poderá ser atingida com a presença da qualidade no ensino público, e aí sim, o indivíduo terá condições de progredir tanto na vida profissional quanto nos estudos.

Um ensino de qualidade deveria ser acessível a qualquer cidadão, e não estar relacionado à posição que ele ocupa no tecido social e financeiro. (KUENZER, 2010).

Escolas com ensino de qualidade existem e suas Boas Práticas foram percebidas, através de um estudo da UNICEF- Fundo das Nações Unidas para a Infância -, e possuem uma relação intrínseca com os critérios de excelência.

A Unicef publicou em 2008 uma pesquisa nas Redes de Aprendizagem, cujo objetivo prioritário era a identificação de boas práticas nas redes municipais em todo território nacional. Nessa pesquisa percebeu-se que a fonte principal de um bom desempenho dos educandos não está relacionada unicamente à sua capacidade intelectual, mas, sobretudo à motivação que é despertada neles a partir das boas práticas.

Nesse estudo foram visitados 37 municípios do Brasil e gerou-se um conjunto de dez ações de aprendizagem comuns que possibilitaram a essas escolas um desempenho bem acima da média nacional no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), quando implementadas de forma articulada. As Boas Práticas são: atenção individual ao aluno; consciência e práticas de rede; parcerias; avaliação; atividades complementares; formação do corpo docente; valorização da leitura; foco na aprendizagem; perfil do professor; e planejamento.

O Ideb transmitiu que apenas 5,7% das escolas públicas do ensino fundamental conseguiram a nota 6. Esta nota foi considerada pelo Ministério da Educação (MEC) como sinônimo de qualidade, e a meta do Brasil até 2021. A nota 6 é a média registrada em países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Os dados apresentam que 6,7% do total de instituições brasileiras, ou seja, 3.235 instituições de ensino, obtiveram nota maior ou igual a 6 nos primeiros anos do Ensino Fundamental, de 1ª a 4ª séries. As dez melhores escolas do país estão localizadas fora das capitais (UNICEF, 2016).

O quadro a seguir foi elaborado para facilitar a visualização da estreita relação entre as referidas Boas Práticas e os Critérios de Excelência que regem o PNQ:

Quadro 1: Critérios de excelência do PNQ x Boas práticas extraídas da UNICEF

	Foco	Consciência e práticas de rede	Planejamento	Avaliação	Perfil do professor	Formação do corpo docente	Valorização da leitura	Atenção individual ao aluno	Atividades complementares	Parcerias
Liderança	x	x	x	x	x	x	x			x
Estratégias e planos			x	x						
Clientes								x	x	x
Sociedade										x
Informações e conhecimento					x	x	x	x	x	x
Pessoas					x	x				
Processos										x
Resultados				x						x

Fonte: Elaboração própria (2016)

### 3. Critérios de excelência do prêmio nacional de qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – que originou o PNQ – afirma que sua missão primeira é o apoio e estímulo às organizações para desenvolver a gestão por meio dos Fundamentos e Critérios de Excelência para que se tornem cooperativas, sustentáveis, e gerem valor para a sociedade.

Se a empresa for premiada, terá galgado o reconhecimento pela excelência de gestão. Ou seja, esta empresa terá demonstrado que seus padrões e processos são executados em todas as áreas com resultados superiores à média. Ao final da avaliação, a instituição recebe um Relatório de Avaliação da gestão amplo. O Prêmio Nacional de Qualidade é o

reconhecimento máximo de excelência da gestão das organizações (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016).

#### **4. Método de pesquisa**

A pesquisa foi exploratória, como método de investigação foi utilizado o bibliográfico, com a utilização de artigos do portal CAPES, anais de congressos, dissertações e teses. As palavras-chaves selecionadas foram: “Qualidade”, “Educação”.

Antes da aplicação do questionário no ambiente escolar, foi realizado um pré-teste, um piloto que foi submetido, não só a um grupo de respondentes, mas também a uma profissional de psicologia e outra de Português. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com perguntas fechadas extraídas das boas práticas e associadas aos critérios de excelência (BERNARDINO, 2016) – encontra-se no Apêndice A. As questões foram valoradas na escala Likert, com o intuito de se obter objetividade nos resultados. A escala abrange respostas de 1 a 5. Os valores extremos representam opiniões opostas e o valor central indica uma posição neutra (LIKERT, 1973).

A coleta de dados da pesquisa foi desenvolvida por meio da aplicação de questionário nas salas de aula com o preenchimento individual, entregues pessoalmente, já que os respondentes eram acessíveis à pesquisadora. Houve consentimento informado: os respondentes receberam informações suficientes para decidirem se queriam participar ou não (GRAY, 2012).

No universo da pesquisa foram escolhidos os alunos da turma mais nova da escola: o 9º ano do ensino fundamental e as duas últimas turmas do ensino médio, os dois 3ºs anos. Quanto à amostragem foi realizada de forma aleatória. O universo de alunos que cursam o 3º ano é de 182 e os que responderam a pesquisa foram 63 (34,62%). Os alunos da turma do ensino fundamental são 35, e os que responderam 33 (94,29%), perfazendo um total de 96 respondentes alunos e 12 docentes que trabalham no turno da manhã.

Nesse estudo de caso foi utilizada a pesquisa survey (YIN, 2001). A descrição do ambiente da pesquisa de campo consta que a instituição de ensino localiza-se no centro de um dos municípios do Estado do Rio de Janeiro, e trata-se de uma escola estadual.

Quanto ao contexto social em que a escola está inserida, é possível inferir que esta unidade está em uma localização privilegiada, pois se encontra no centro do município. A escola teve alguma relevância para região já que houve um desenvolvimento no seu entorno e acabou por fazer parte da história do município.

#### **5. Análise e resultados dos questionários**

Os gráficos demonstram a percepção dos alunos e professores com relação à importância – o grau em que julgam uma boa prática – e a ocorrência

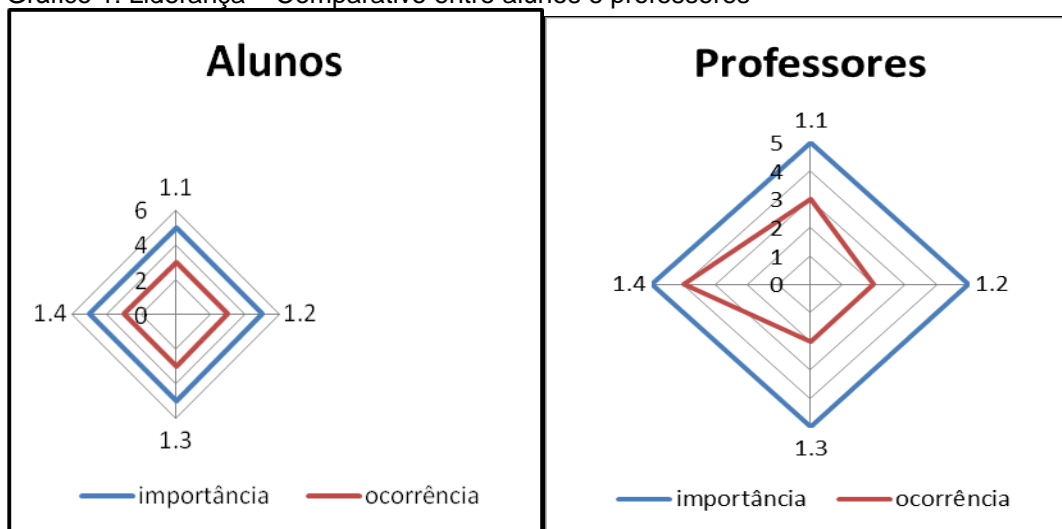
de uma boa prática extraída de um critério de excelência – no dia a dia da Escola.

Os esquemas gráficos foram elaborados com base na maior incidência das respostas dos questionários, ou seja, com base na moda, buscou-se evidenciar a resposta da maioria.

### 5.1 Liderança

Dentre os pontos destacados na pesquisa, a Liderança é o primeiro dos critérios do PNQ. Muitas sugestões são levantadas e comenta-se bastante que a qualidade na educação somente será alcançada de forma permanente caso haja melhorias processuais na gestão educacional. A questão gerencial precisa ser equacionada. (LONGO, 1996).

Gráfico 1: Liderança – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

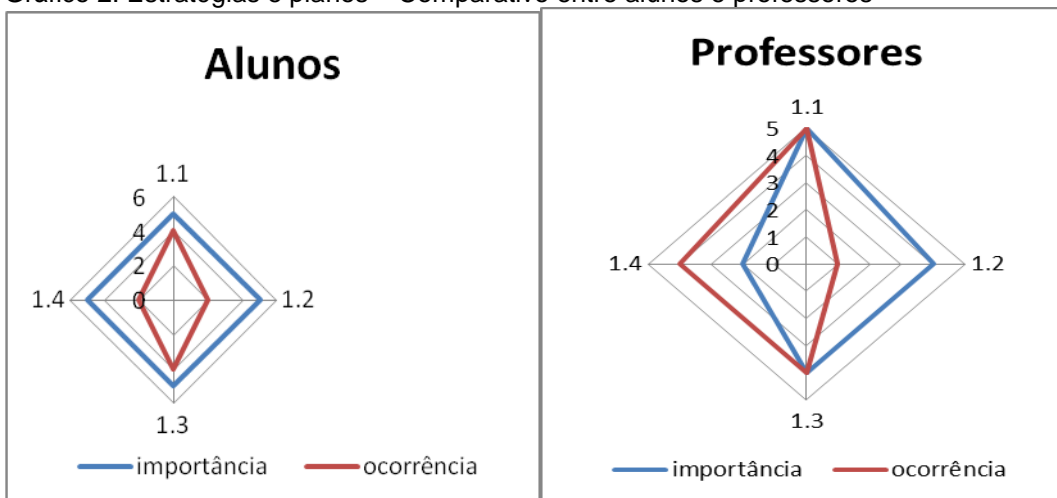
No primeiro quesito, pode-se visualizar que os alunos e professores consideram todos os itens com o grau máximo de importância (5). Todavia, na percepção do alunado, tudo ocorre de forma mediana. Já os professores, quando dizem respeito também ao seu dia a dia, percebem que as ações realizadas pelos gestores (Estado e direção/coordenação), não alcançam o nível desejado, apenas no item 1.4 o tangencia.

### 5.2 Estratégias e planos

O critério 2 do PNQ, parafraseando Kuenzer (2010), é impreterivelmente necessário que sejam realizadas pesquisas diagnósticas coesas para a formação de um esquema de dados tratados. Dessa forma, pode-se ter um acompanhamento de indicadores, além de se estabelecer objetivos da qualidade para níveis e funções significativas dentro da escola, com metas definidas de maneira clara.



Gráfico 2: Estratégias e planos – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

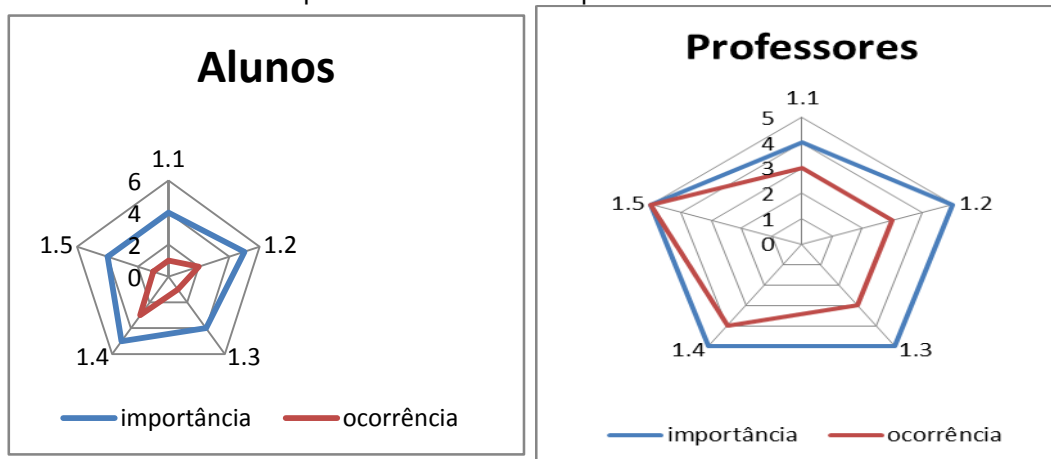
Nestes gráficos que dizem respeito ao critério 2 é importante a percepção e valoração dos alunos com relação as boas práticas. Apesar de não terem conhecimento e nem ouvido falar sobre eles, este grupo dará a nota máxima. Metade das respostas desse critério, quanto à ocorrência são satisfatórias e a outra metade configura a nota mais baixa da escala.

Quanto aos professores, o subitem 2.4 merece destaque. Por ter sido considerado como valor mais baixo quanto à importância, existe um esforço por parte dos diretores para que haja o cumprimento desse subitem.

### 5.3 Clientes

Uma nova maneira de ver as relações interpessoais com foco no cliente faz parte da Gestão de Qualidade, em que o bem comum é superior ao de uma parte. Mas para se gerir com um novo Modelo de Gestão, diversas barreiras necessitam ser ultrapassadas, vários obstáculos precisam ser transpostos, como a inércia, o comodismo, as vantagens e o status quo (XAVIER, 1994).

Gráfico 3: Clientes – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

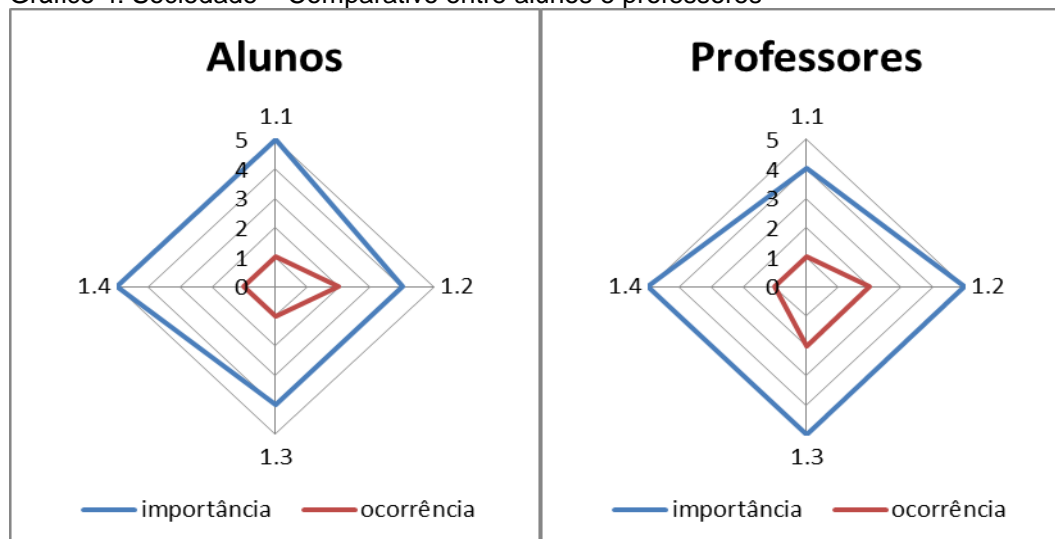
Os alunos avaliaram os subitens desse critério, quanto à importância como muito importante (5) e importante (4); mas são percebidos de maneira geral em sua ocorrência como nunca (1) e quase nunca (2).

Já para os docentes somente um item foi considerado importante (4), já os outros como muito importantes (5). Apenas no item 3.5 a ocorrência foi concomitante a importância, os outros foram analisados com uma ocorrência mediana na Instituição escolar.

#### 5.4 Sociedade

Uma maneira de aproximar a instituição com a sociedade é a escola criar um modelo de comunidade. Este procedimento possibilitaria a vivência dos educandos de maneira próxima a real e estabeleceria uma ligação dos alunos não só com a vida social deles, mas também com a comunidade de entorno e demais envolvidos (LIMA, 2009).

Gráfico 4: Sociedade – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

Este critério é o que possui maior distância entre a importância percebida pelos avaliadores e a ocorrência.

O alunado avaliou somente um item como quase nunca (2) e os outros como nunca (1). Mesmo que em suas percepções as sentenças fossem avaliadas em muito importantes (5) e importantes (4)

Quanto aos professores, pode-se perceber que é uma parte interessada não inserida no dia a dia da escola, não é contemplada nem mesmo em atividades e/ou ações escolares, mesmo avaliados como muito importantes na maioria dos subitens.

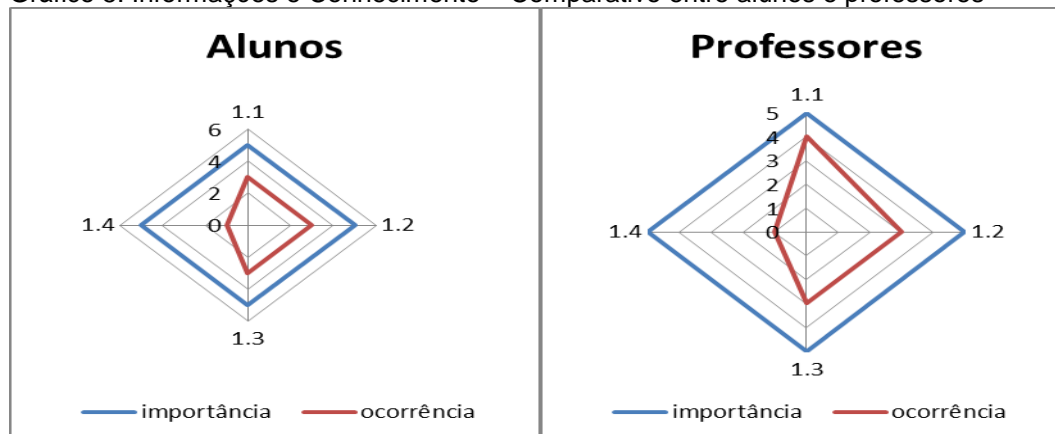
O malefício dessa contradição é, segundo Ramos (1994), a falta de diálogo com a comunidade em volta da escola que, com justa razão, opera o desenvolvimento social dos educandos, inclusive promovendo a solidariedade.



## 5.5 Informações e conhecimento

A escola é um local que deveria ser fonte deste critério: informações e conhecimento (KUENZER, 2010). Mas algumas dificuldades podem ser apontadas e analisadas no gráfico a seguir.

Gráfico 5: Informações e Conhecimento – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

A peculiaridade deste gráfico é a aproximação das percepções dos alunos e professores. A única diferença foi na ocorrência do subitem 5.1.

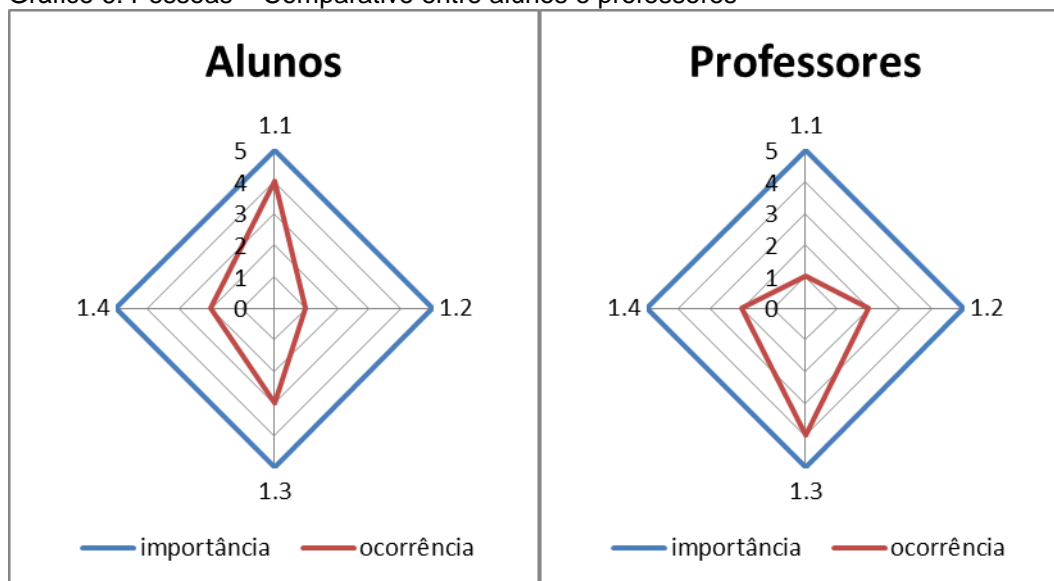
Tanto os alunos quanto os professores perceberam que todas as boas práticas traduzidas nos subitens desse critério eram muito importantes (5). Porém quanto ao dia a dia os levou a optar por ações que ocorrem às vezes (3), uma delas nunca e o subitem diferente que para os alunos seria às vezes (3) e para os professores seria satisfatória (4).

Neste item o destaque será para o subitem 5.4 que, segundo a percepção dos alunos e professores, não ocorre. A direção foi procurada e a informação prestada é que não é viável a abertura da biblioteca para a comunidade por questões de segurança. Nos últimos anos houve uma brusca redução do quadro de funcionários impossibilitando a abertura da biblioteca todos os dias. Eventualmente, segundo a direção, há acesso a pesquisas na biblioteca apenas por ex-alunos e pais de alunos.

## 5.6 Pessoas

As alterações estruturais só começam a ocorrer quando os princípios, conceitos e fundamentos de excelência são vivenciados e se tornam parte integrante da cultura da instituição disseminada esta pelos próprios colaboradores e gestores. Um dos benefícios da Gestão pela Qualidade Total - GQT - é o desenvolvimento do potencial e das qualidades dos profissionais da educação por meio da implantação de um programa de melhoria contínua (BATISTA, 1994).

Gráfico 6: Pessoas – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

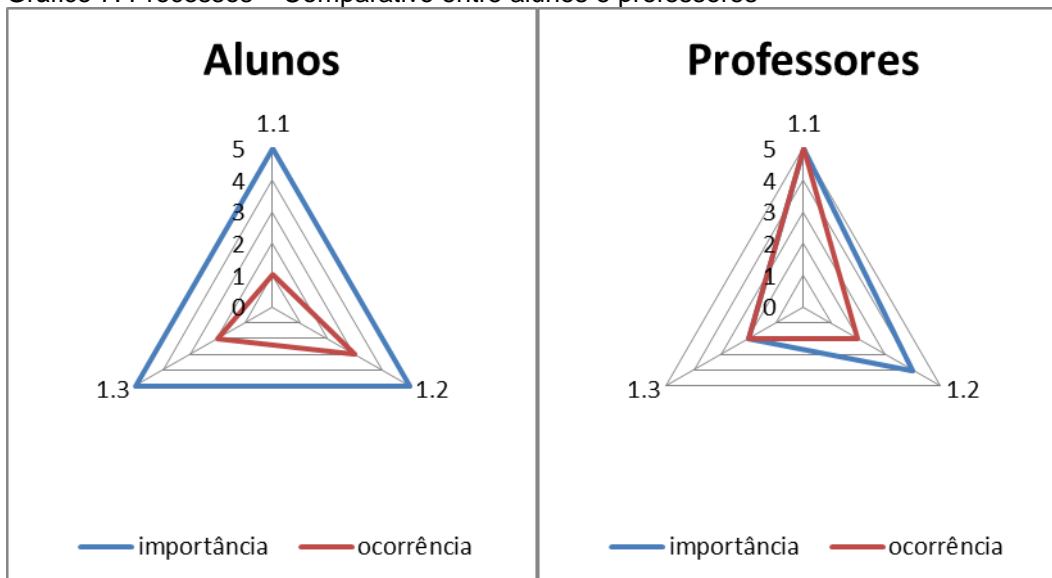
Neste gráfico, tanto na opinião dos alunos quanto a dos professores, há um distanciamento bastante considerável ao comparar os graus de importância e ocorrência. Todos os subitens foram considerados como “muito importantes” (5), todavia a ocorrência é baixa.

Esse mapeamento nesse critério acaba sendo uma realidade dura para o desenvolvimento da qualidade superior uma vez que é fundamental que haja entrosamento entre clientes externos e clientes internos para o atingimento da excelência (BEZERRA, 2004). Mas, o que se pode constatar é a distância entre o que os avaliadores acreditam ser importante e o que veem no cotidiano da Instituição.

## 5.7 Processos

Quanto aos processos, não é possível se obter sucesso se não houver planejamento, indicadores, acompanhamento e uma avaliação contínua dos processos (LONGO, 1996). Mais especificamente, Kuenzer (2010) aponta a necessidade de se estabelecer metas, e que os indicadores sejam coerentes para se acompanhar o desenvolvimento da qualidade da educação e as avaliações serem mais consistentes.

Gráfico 7: Processos – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

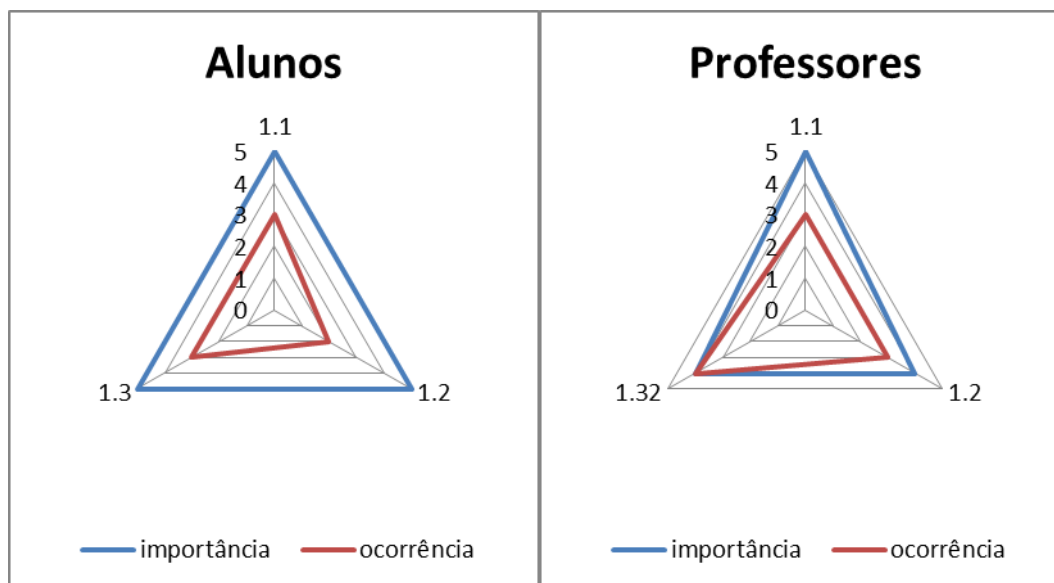
Neste gráfico pode-se reparar que os alunos continuam valorando bem as boas práticas (5) quanto a sua importância. Mas não veem sua ocorrência de maneira efetiva. Já os professores não se importaram tanto com os subitens desse critério.

Ao entrevistar a direção, quanto ao subitem 7.3, foi reclamada a demora anual do Estado no que tange à contratação de professores, o que vem provocando prejuízos para todos os envolvidos e principalmente para os alunos.

## 5.8 Resultados

Acompanhar os resultados de uma instituição ou de maneira global é fundamental, porque muitos deles servem para orientar políticas públicas da Educação. Monitorar continuamente os indicadores de desempenho deve ser uma prática prioritária para monitorar a qualidade educacional (MATOS; RODRIGUES, 2016).

Gráfico 8: Resultados – Comparativo entre alunos e professores



Fonte: Elaboração própria (2016)

Os alunos, neste gráfico, avaliaram mais uma vez as boas práticas como muito importantes (5), mas, quanto à ocorrência das ações, são medianas, e pelo que eles ouvem e leem eles sabem que a Instituição que eles estudam se encontra com a pontuação abaixo da média factível.

Para os docentes, a distância entre os graus de importância e ocorrência é diferente para cada subitem, porque as respostas possuem distâncias distintas: 8.1 ocorre às vezes, o 8.2 a ocorrência se aproxima do ideal, e o 8.3 há culminância entre o ideal e o factual.

## 6. Conclusão

No decorrer deste trabalho procurou-se demonstrar que a qualidade tornou-se imprescindível em muitos segmentos do mercado para o atingimento e manutenção do sucesso e na Educação ocorre o mesmo. Se considerarmos a educação como a espinha dorsal de desenvolvimento e sustentação da sociedade, e assim o é, verifica-se que o ensino retrata a excelência da gestão e, por causalidade nos processos, e sempre com o comprometimento de todos os atores.

A partir das questões expostas, procurou-se apresentar as Boas Práticas que já trouxeram melhoria à Educação, e confirmou-se que existem traços comuns com os Critérios de Excelência do PNQ.

No estudo de caso, os Critérios de Excelência do PNQ e as Boas Práticas encontradas pela UNICEF foram colocados em paralelo e aplicados à escola em questão. Um diagnóstico foi apresentado a partir de uma comparação entre as respostas dos dois atores: professor e aluno. Ao analisar essas respostas é possível constatar que os dois segmentos percebem a importância das Boas Práticas Educacionais, mas sentem a sua ausência, na maioria dos requisitos apresentados, no cotidiano de suas atividades. Face ao exposto e aos resultados encontrados, fica clara a necessidade de implantação

da filosofia da qualidade sem limites bem como a implementação e acompanhamento constante dos critérios de excelência e seus indicadores na gestão de ensino público.

## Referências

BATISTA, Fabio Ferreira. **A gestão da qualidade total na escola (GQTE):** novas reflexões. Brasília: IPEA, 1994.

BERNARDINO, Débora Carvalho. **Avaliação da qualidade em serviços educacionais sob a perspectiva dos critérios de excelência do PNQ.** 2016. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

BEZERRA, Marlene Jesus Soares. **Sistema de gestão e os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade:** um instrumento de avaliação para o segmento educação. Rio de Janeiro: Arquimedes, 2004.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: MEC, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em janeiro de 2017.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

DIAS SOBRINHO, José. Calidad, pertinencia y relevancia: relación con el resto del sistema y la sociedad; responsabilidad social de la educación superior. In: GAZZOLA, Ana Lucia; PIRES, Sueli. **Hacia una política regional de aseguramiento de la calidad en educación superior para América Latina y el Caribe.** Caracas: UNESCO-IESALC, 2010.

PRÊMIO Gestão Escolar. Brasília: **Conselho Nacional de Secretários de Educação,** 1998. Disponível em: <<http://www.premiogestoescolar.org.br/>> Acesso em jan 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Perguntas frequentes.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/perguntas-frequentes/3>>. Acesso em jan 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Prêmio Nacional da Qualidade.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avale-se/pnq>>. Acesso em 13 mar. 2016.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

KUENZER, Acacia Zeneida. O ensino médio no plano nacional de educação 2011-2020: superando a década perdida?. **Educ. Soc.,** Campinas, v. 31, n. 112, p. 851-873, jul.-set. 2010

LIKERT, Rensis. **The method of constructing an attitude scale.** Information Corporation, 1932.

LIMA, João Francisco Lopes de. **A educação, o cenário da pós modernidade e a questão da normatividade.** 2009. 209f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade na educação: em busca da excelência. In:\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. São Paulo: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 1996.

MATOS, Daniel; RODRIGUES, Erica. Indicadores educacionais e contexto escolar: uma análise das metas do Ideb. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 66, p. 662-688, set./dez. 2016.

PINTO, Angelo C. Sem educação básica de qualidade não há futuro. **Journal of the Brazilian Chemical Society**, São Paulo, v. 23, n. 8, p. 1, ago. 2012.

PONTES, Luiz Antônio; SOARES, Tufi. As metas escolares do Ideb: uma proposta alternativa de cálculo. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 66, p. 690-715, set./dez. 2016.

RAMOS, Cosete. O programa da Q.T. na educação: visão de uma educadora. **Revista de Educação do Cogeime**, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 23-32, 1994.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**, Petrópolis: Vozes, 1997.

SORDI, Mara *et al.* Indicadores de qualidade social da escola pública: avançando no campo avaliativo. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 66, p. 716-753, set./dez. 2016.

UNICEF. **Redes de aprendizagem**: boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.unicef.org/brazil/pt/Redes\\_de\\_aprendizagem.pdf](http://www.unicef.org/brazil/pt/Redes_de_aprendizagem.pdf)>. Acesso em jan. 2017.

XAVIER, Antonio Carlos da R. **Rompendo paradigmas**: a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá. Brasília: IPEA, 1994. 3 p. (Relatório interno, IPEA. CPS; 16/94).

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

		Grau de importância:					Grau de aplicabilidade:				
		Muito importante	Importante	Neutro	Pouco importante	Nada importante	Muito aplicado	Aplicado	Mediano	Pouco aplicado	Nada aplicado
<b>Aluno</b>	( )										
<b>Professor</b>	( )										
<b>1. Liderança</b>											
Escolha dos professores											
Avaliar o perfil dos professores											
Ter uma equipe de gestão capacitada											
Manter o foco na aprendizagem dos alunos											
<b>2. Estratégias e planos</b>											
Avaliar o rendimento dos alunos											
Avaliar o rendimento dos docentes											
Fazer o planejamento das atividades da escola											
Traçar um plano de ação para melhorar o rendimento da escola no ideb											
<b>3. Clientes</b>											
A escola acompanhar os alunos individualmente											
Apoio a autonomia intelectual do aluno											
Ter atividades complementares em um turno diferente para os alunos											
Um canal aberto de comunicação entre alunos e escola											
Escolha de material específico por série											
<b>4. Sociedade</b>											
Parcerias com empresas para obter patrocínio que melhore a escola e a comunidade											
Abrir a escola para festas culturais e eventos com comunidade											
Fazer ações ambientais com a comunidade											
Oferecimento de cursos que possam auxiliar na qualificação de mão-de-obra local											
<b>5. Informações e conhecimento</b>											
Incentivo à leitura											
Criação de projetos											
Investimento na biblioteca											



Livre acesso da comunidade à biblioteca										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**6. Pessoas**

Capacitação dos professores assegurado pelo estado										
O salário dos professores ser superior ao piso nacional										
Autonomia dos professores em sala										
Fornecimento de infraestrutura compatível às demandas das aulas										

**7. Processos**

Acompanhamento dos alunos individualmente										
Verificar se as metas propostas estão sendo atingidas num espaço bimestral										
Rápida contratação de novos docentes caso haja afastamentos										

**8. Resultados**

O aluno apresentar boas notas no boletim										
A escola ter uma boa pontuação em nível estadual e nacional										
Ter uma ferramenta de avaliação dos alunos e da escola ao final de cada bimestre										

Quanto é importante?

Isso acontece?

Enviado em: 06/março/2018  
 Aprovado em: 07/dezembro/2018  
 Ahead of print em: 26/agosto/2019