

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – UCAM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Maycon Pires Rodrigues

**QUALIDADE NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE  
EDUCAÇÃO: ANÁLISE EM UM INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO**

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
OUTUBRO DE 2017

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – UCAM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Maycon Pires Rodrigues

**QUALIDADE NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO:  
ANÁLISE EM UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Candido Mendes - Campos/RJ, para obtenção do Grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Denise Cristina de Oliveira Nascimento, D.Sc.

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
OUTUBRO de 2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Preparada pela Biblioteca da **UCAM – CAMPOS** 003/2018

Rodrigues, Maycon Pires.

Qualidade na gestão de instituições públicas de educação: análise em um instituto federal de educação. / Maycon Pires Rodrigues. – 2017. 119 f.; il.

Orientador: Denise Cristina de Oliveira Nascimento.

Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Candido Mendes – Campos. Campos dos Goytacazes, RJ, 2017. Referências: f. 108-119

1. Administração pública – Qualidade. 2. Instituto Federal de Educação. I. Universidade Candido Mendes – Campos. II. Título.

CDU – 35:378.6

MAYCON PIRES RODRIGUES

**QUALIDADE NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO:  
ANÁLISE EM UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Candido Mendes - Campos/RJ, para obtenção do Grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovado em 27 de outubro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Denise Cristina de Oliveira Nascimento, D.Sc. (Orientadora)  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – MACAÉ/UCAM – CAMPOS/RJ

---

Prof. Aldo Shimoya, D.Sc.  
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – CAMPOS

---

Prof. Giuliano Alves Borges e Silva, D.Sc.  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – MACAÉ

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
OUTUBRO de 2017

Aos meus pais, Sueli Tebaldi Pires Rodrigues e Geraldo Antonio Rodrigues, por sempre terem se esforçado para que eu desse prosseguimento em meus estudos.

A minha esposa Suellem Carvalho Pedroza Rodrigues e minha irmã Suelén Aparecida Pires Rodrigues, pelo apoio em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me amparado em todos os momentos de dificuldades, por ter me dado coragem para enfrentar aos desafios que se apresentaram ao longo desta caminhada.

Agradeço a minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Denise Cristina de Oliveira e ao Prof. Aldo Shimoya que me acompanharam e me direcionaram durante este estudo, com muita paciência, sabedoria e didática.

Agradeço aos Professores do Mestrado em Engenharia de Produção, da UCAM, por terem proporcionado a ampliação dos meus horizontes, conhecimento e direcionamento ao longo de todo o curso.

Agradeço aos meus amigos e colegas que me ajudaram discutindo a temática proposta e na realização deste trabalho.

"Em seu coração  
o homem planeja o seu caminho,  
mas o Senhor determina  
os seus passos."

(Provérbios 16:9)

## RESUMO

O governo federal brasileiro tem buscado meios de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, várias ferramentas e métodos têm sido desenvolvidos. A gestão de instituições públicas de educação precisa estar atenta à implementação de ações que resultem na qualidade do ensino ofertado à população. Este estudo se propõe a analisar a qualidade das práticas de gestão em uma instituição federal de educação, à luz dos fundamentos de excelência gerencial e dos princípios constitucionais da administração pública, ambos pilares do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Foi realizada bibliometria a partir do método chamado *webibliomining*, proposto por Costa (2010), quanto a gestão da qualidade na educação, onde os resultados possibilitam observar países que são destaque em publicações sobre o tema, os autores que mais publicaram, o ano em que se deu o maior número de publicações, além de diversas contribuições e métodos desenvolvidos sobre a gestão da qualidade na educação e desafios da implementação dessa política nas instituições de ensino. A análise da qualidade na gestão da instituição pública de educação se deu através da aplicação de um questionário. Para tanto, foi feito um estudo no qual os itens do questionário foram validados segundo o método de Lawshe (1975) e, após a aplicação do método citado, todos os princípios e fundamentos foram validados. Com a validação dos itens, aplicou-se a pesquisa em um Instituto Federal de Educação com o objetivo de analisar a percepção da comunidade interna da instituição quanto à importância e a satisfação em relação à qualidade das ações da gestão. Foram utilizados os métodos Satisfação Simples, análise de *Gap*, Importância versus Satisfação e método de Abordagem Multiplicativa. Os resultados apontaram os principais pontos de melhoria para cada método. Todos os quatro grupos entrevistados apontaram a tomada de decisões e ações em conformidade com a lei como sendo o ponto maior de satisfação com relação à instituição. A maior lacuna entre a importância e satisfação foi relacionada à eficiência, ou seja, fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. A insatisfação acumulada foi relacionada à participação da sociedade na instituição, a formação de parcerias com instituições externas e a eficiência. A análise da importância versus satisfação apontou que os itens devem ser mantidos sem a necessidade de alteração. O questionário se apresentou como uma ferramenta para apoio à tomada de decisão e suporte no planejamento estratégico de instituições públicas de educação.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESPÚBLICA. Qualidade na Administração Pública. Instituição Federal de Educação. Método de Lawshe. Questionário.



## ABSTRACT

The Brazilian federal government has sought ways to improve the quality of services provided to citizens, various tools and methods with developed. The Management of public institutions of education and education are executing actions and results in the quality of population education. This study is based on the application of a management of the public administrations, the light and the social media, of the pillars of the National Program of Public Management and Decontamination (GESPÚBLICA). Bibliometrics was carried out using the method called webibliomining, proposed by Costa (2010), regarding quality management in education, where the results make it possible to observe countries that are featured in publications about the theme, the authors that published the most, the year in which the greatest number of publications were published, as well as several contributions and methods developed on the quality management in education and the challenges of implementing this policy in educational institutions. The analysis of the quality in the management of the public institution of education occurred through the application of a questionnaire. For this, a study was carried out in which the items of the questionnaire were validated according to the method of Lawshe (1975) and, after the application of the mentioned method, all the principles and fundamentals were validated. With the validation of the items, the research was applied in a Federal Institute of Education with the objective of analyzing the perception of the internal community of the institution regarding the importance and satisfaction regarding the quality of management actions. Simple Satisfaction, Gap analysis, Importance versus Satisfaction and Multiplicative Approach methods were used. The results pointed out the main improvement points for each method. All four groups interviewed pointed to making decisions and actions in accordance with the law as being the greatest satisfaction point with regard to the institution. The biggest gap between importance and satisfaction was related to efficiency, ie doing what needs to be done with the highest quality at the lowest possible cost. The accumulated dissatisfaction was related to the participation of society in the institution, the formation of partnerships with external institutions and efficiency. The analysis of importance versus satisfaction pointed out that items should be maintained without the need for change. The questionnaire presented itself as a tool to support decision making and support in the strategic planning of public education institutions.

**KEYWORDS:** GESPÚBLICA. Quality in Public Administration. Federal Education Institution. Lawshe Method. Questionnaire.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução anual das publicações.....	32
Figura 2 - Modelo de Importância versus satisfação.....	73
Figura 3 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Alunos.....	75
Figura 4 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Gestores.	76
Figura 5 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Técnico-Administrativos.....	77
Figura 6 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Docentes..	79
Figura 7 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos alunos.....	80
Figura 8 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos Gestores.....	81
Figura 9 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos Técnico-Administrativos.....	83
Figura 10 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos Docentes..	84
Figura 11 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Alunos.....	86
Figura 12 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Gestores.....	87
Figura 13 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Técnico-Administrativos.....	88
Figura 14 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Docentes.....	89
Figura 15 – Insatisfação Ponderada - Alunos.....	90
Figura 16 – Insatisfação Ponderada – Gestores.....	91
Figura 17 – Insatisfação Ponderada - Técnico-Administrativos.....	92
Figura 18 – Insatisfação Ponderada – Docentes.....	93
Figura 19 – Importância versus Satisfação – Alunos.....	95
Figura 20 – Importância versus Satisfação – Gestores.....	95
Figura 21 – Importância versus Satisfação - Técnico-Administrativos.....	96
Figura 22 – Importância versus Satisfação – Docentes.....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Núcleo de Partida para a Pesquisa Bibliográfica.....	34
Quadro 2 - Síntese do conceito dos itens do questionário.....	48
Quadro 3 - Grau de importância e de satisfação dos itens avaliado no questionário.....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos Registros obtidos em pesquisa na Base Scopus por tipo de documento.....	30
Tabela 2 - Periódicos com mais de um texto na pesquisa bibliométrica.....	30
Tabela 3 – Autores com mais de uma publicação na pesquisa bibliométrica.	31
Tabela 4 – Itens do questionário com os respectivos autores.....	50
Tabela 5- Itens do questionário para avaliar a importância da Gestão de Instituições Públicas de Educação.....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
CVR	Contingent Value Rights
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FWCI	Field-Weighted Citation Impact
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFE	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFFluminense	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
TQM	Total Quality Management

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	18
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	19
1.3 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	19
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA .....	19
1.5 SINTESE DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	20
1.6 DELIMITAÇÃO .....	20
1.7 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA .....	20
1.8 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	21
<b>2 ARTIGO 1 - REVISÃO SISTEMATIZADA DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO</b> .....	<b>22</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	22
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	24
2.2.1 <i>Qualidade, Gestão e Educação</i> .....	24
2.2.2 <i>Gestão da qualidade aplicada à educação</i> .....	25
2.2.3 <i>Especificidades da gestão de instituições de educação</i> .....	27
2.2.4 <i>Bibliometria</i> .....	28
2.3 METODOLOGIA .....	29
2.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	30
2.4.1 <i>Distribuição dos registros por tipo de documento</i> .....	30
2.4.2 <i>Relação de periódicos com maior número de publicações</i> .....	30
2.4.3 <i>Identificação dos autores</i> .....	31
2.4.4 <i>Publicações por ano</i> .....	31
2.4.5 <i>Identificação do núcleo de partida para a pesquisa</i> .....	32
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
REFERÊNCIAS .....	37
<b>3 ARTIGO 2 - VALIDADE DE ITENS DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO, SEGUNDO A COMUNIDADE INTERNA</b> .....	<b>41</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	41
3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	44
3.2.1 <i>Gestão Escolar</i> .....	44
3.2.2 <i>Avaliação Institucional</i> .....	45
3.2.3 <i>Aplicação do Método de Lawshe</i> .....	46
3.3. METODOLOGIA .....	47
3.3.1 <i>Elaboração do questionário</i> .....	47
3.3.2 <i>Construção do questionário de pesquisa</i> .....	48
3.3.3 <i>Coleta de dados</i> .....	51
3.3.4 <i>Método do Lawshe</i> .....	51
3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	52
3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	55
REFERÊNCIAS .....	55
APÊNDICE .....	60

<b>4 ARTIGO 3 - ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE INTERNA ESCOLAR QUANTO A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO.....</b>	<b>62</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	62
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	65
4.2.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFFluminense) campus Itaperuna .....	65
4.2.2 Desafios da Gestão Escolar.....	66
4.2.3 GESPÚBLICA - Princípios e Fundamentos.....	67
4.2.4 Satisfação no ambiente escolar .....	68
4.3 METODOLOGIA .....	69
4.3.1 Elaboração do questionário.....	70
4.3.2 Definição da amostra .....	70
4.3.3 Aplicação da pesquisa .....	71
4.3.4 Métodos de Importância e Satisfação .....	72
4.3.4.1 Satisfação Simples.....	72
4.3.4.2 Método de Análise de Gap.....	72
4.3.4.3 Método da Abordagem Multiplicativa .....	73
4.3.4.4 Método Importância versus Satisfação .....	73
4.4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	74
4.4.1 Método de satisfação e importância simples.....	74
4.4.2 Método de análise de Gap. ....	85
4.4.3 Método da Abordagem multiplicativa .....	90
4.4.4 Método Importância versus Satisfação .....	94
4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	97
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem sido exigido com maior intensidade dos órgãos e entidades públicas práticas que melhorem a qualidade do serviço prestado ao cidadão, dessa forma, técnicas e modelos de gestão tem sido desenvolvidos para atender com maior efetividade as demandas da sociedade brasileira (BRASIL, 2014).

A luz de experiências de alguns países, a administração pública brasileira tem avançado em uma mudança de pensamento e de ações, as quais contribuem fortemente para o aperfeiçoamento da gestão, configurando-se como um novo paradigma para a administração pública, inclusive com adoção de técnicas e de culturas comuns no setor privado (ERDMANN, 2012).

As exigências e o controle aos quais se submetem os órgãos públicos, juntamente com o volume de informação atualmente disponível ao cidadão e o aumento das cobranças aplicadas por estes agentes, fizeram crescer a importância do conhecimento sobre gestão da qualidade e ações direcionadas para o seu aperfeiçoamento.

Mesmo com a inexistência de concorrentes diretos, fez-se necessário que a administração pública passasse por um processo de evolução, dada a morosidade com que muitos procedimentos se davam no passado. A gestão da qualidade no serviço público utiliza a tecnologia combinada a estratégias, para estimular a qualidade na gestão pública, a fim de atingir a eficiência e economia em suas ações. (LÉLIS, 2011)

Diversos prêmios foram criados ao longo dos anos como o Baldrige, nos Estados Unidos, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, no Brasil, na Europa, o prêmio da Fundação Europeia de Qualidade e o *Japan Quality Award*, no Japão. O que evidencia a grande amplitude do tema qualidade (ERDMANN, 2012).

Este termo passou a fazer parte do dia a dia dos gestores das organizações, independente do fato de serem de natureza pública ou privada. E atualmente, as



organizações devem primar por atender aos anseios dos clientes e buscar sempre associar seus serviços a excelência (MARSHALLJUNIOR et al., 2012).

O uso combinado das palavras gestão e qualidade, dentro das organizações, influenciam as escolhas que as mesmas fazem no momento de cuidar da qualidade de seus produtos ou serviços, essa combinação pode se traduzir em sobrevivência, ou seja, produzir mais e melhor, com qualidade e ao mesmo tempo com custos mais baixos (LÉLIS, 2011).

A qualidade tem aplicabilidade em diversas áreas, como por exemplo na educação. Seu uso pode ser observado na legislação brasileira e também associado as discussões relacionadas ao compromisso com a formação do indivíduo nos ambientes educacionais.

A legislação brasileira contempla a questão da qualidade vinculada a educação, um dos princípios do ensino brasileiro é a garantia de padrão de qualidade, conforme expresso no art. 206, inciso VII, da Constituição Federal, bem como, deixa a cargo da União estabelecer a igualdade de oportunidades de acesso a educação e um padrão mínimo de qualidade (OLIVEIRA; ARAUJO, 2000).

A qualidade aplicada ao educação é um tema muito discutido na contemporaneidade. Neste espaço é exercida a missão de formar o cidadão, mostrando o caminho para a melhoria de vida e empregabilidade. E este é um grande desafio para as escolas públicas (PACHECO; MORIGI, 2012).

Considerando a realidade brasileira na qual há desigualdades e desafios a serem vencidos, é importante que o cidadão participe e se envolva nas discussões escolares. Stritch (2015) endossa essa afirmativa ao apontar que a participação dos cidadãos e o seu envolvimento na tomada de decisões pelas instituições públicas coincidem com valores normativos de uma sociedade democrática.

Em um país como o Brasil, onde afloram as desigualdades socioeconômicas, vencer os desafios de formar cidadãos cientes de seu dever na sociedade, é ainda mais difícil. Pacheco e Morigi (2012, p.33), comentam sobre essa realidade:

[...] No Brasil, ainda hoje, as origens sociais e econômicas são fatores fortes na determinação dos que têm acesso à educação. Vivemos em um país marcado por desigualdades, e é um desafio para a escola lidar com inúmeras diversidades. Preparar o aluno para o mercado de trabalho é uma frase comum na sociedade atual.[...]

Neste cenário de incertezas, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFE) se apresentam como uma opção de ensino público gratuito e de qualidade, focado em formar um cidadão consciente de seu papel na sociedade e direcionado para o mundo do trabalho.

Pereira (2009, p. 3), sintetiza o papel dos IFE na inclusão e transformação social e a importância de sua natureza pública:

[...]Em síntese, o papel que está previsto para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia é o de garantir a perenidade das ações que visem incorporar, antes de tudo, setores sociais que historicamente foram aliados dos processos de desenvolvimento e modernização do Brasil, o que legitima e justifica a importância de sua natureza pública e afirma uma Educação Profissional e Tecnológica como instrumento realmente vigoroso na construção e resgate da cidadania e transformação social.

Conforme exposto por Slack, Chambers e Johnston(2009) satisfazer os clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer o público externo. Por essa razão, buscou-se neste estudo, observar a percepção dos alunos, docentes, técnico-administrativos e gestores de uma unidade do IFE. Os gestores têm uma visão macro do funcionamento da instituição, já os docentes e técnico-administrativos atuam como fornecedores de serviços e ao mesmo tempo como clientes, dada a sua relação com os diversos setores que compõem o organograma da instituição, os alunos por sua vez, usufruem dos serviços prestados, além de serem o público alvo da instituição.

De acordo com Carvalho (2012), as características básicas de indicadores da qualidade são a possibilidade de mensuração de forma quantitativa e a possibilidade de avaliação do impacto sobre o consumidor.

Pensando em mensurar e contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, o Governo Federal criou através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), onde se objetiva consolidar a administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e ampliar instrumentos e abordagens gerenciais(CUNHA et al., 2017).

Este programa é alicerçado nos princípios da administração pública (Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência) e em fundamentos da excelência gerencial (Pensamento sistêmico, Aprendizado organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e constância de propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as pessoas, Foco no cidadão e na sociedade, Desenvolvimento de parcerias, Responsabilidade Social, Controle Social Gestão participativa e agilidade), estes fundamentos foram construídos por décadas através da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (BRASIL, 2009a).

Assim, a proposta do estudo é utilizar os pilares do GESPÚBLICA, ou seja, os fundamentos da excelência gerencial e os princípios da administração pública, como indicadores da qualidade na gestão do IFFluminense, mais especificamente no *campus* Itaperuna.

Assim os fundamentos da excelência gerencial podem analisar o comportamento da gestão e os princípios da administração pública, possibilitam analisar a ótica da administração pública sobre a gestão da instituição.

Filardi (2016) explica que o GESPÚBLICA vem a ser um importante instrumento para as instituições públicas qualificarem seus serviços e destaca ainda a não exigência de uma adesão total ao programa, o que possibilita que as organizações possam evoluir rumo a excelência de seus serviços, respeitando a sua realidade e suas especificidades.

Fowler, Mello e Costa Neto (2011) identificaram fatores motivantes para a adesão das instituições públicas ao programa, como a melhoria no atendimento ao público; melhoria contínua nos processos gerenciais; redução da burocracia; gestão baseada em processos e informações e gerenciamento de informações eficiente.

Estes indicadores de qualidade verificados sob a forma de um questionário aplicado aos gestores e alunos de uma instituição federal de educação pública permitiram responder a situação problema: *Qual a percepção da comunidade interna de uma instituição federal de educação quanto à qualidade da gestão, à luz dos fundamentos e princípios do GESPÚBLICA?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os critérios que indicam qualidade na gestão de uma instituição pública de educação, sob a ótica de sua comunidade interna, a luz dos fundamentos e princípios do GESPÚBLICA.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Considerando o objetivo geral, exposto acima, faz necessária o atendimento de alguns objetivos específicos:

- Realizar uma revisão sistematizada sobre o tema gestão da qualidade na educação.
- Elaborar um questionário que possibilite obter informações quanto a percepção da comunidade interna de uma Instituição pública de educação, quanto a qualidade de sua gestão, a partir dos fundamentos e princípios do GESPÚBLICA.
- Validar os itens que compõem o questionário da pesquisa.
- Aplicar uma pesquisa e obter resultados que informem quanto a importância e satisfação da qualidade da gestão de instituições públicas de educação.

### 1.3 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O desafio de se aplicar uma gestão pública eficiente e consciente de seu compromisso com a qualidade dos serviços prestados a população é uma problemática existente no Brasil.

As instituições de natureza pública tem a missão de aplicar políticas, métodos e técnicas que conduzam-nas à excelência gerencial. Da mesma forma, a administração pública deve sempre aplicar os princípios que regem a administração pública (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência).

Pensando nessas questões, este estudo tem no programa GESPÚBLICA uma oportunidade de verificar como instituições públicas estão sendo gerenciadas, uma vez que este programa reúne ambos os pressupostos: fundamentos de excelência gerencial e princípios da administração pública.

### 1.4 QUESTÕES DA PESQUISA

Este estudo pretende responder a seguinte questão principal:

*Qual a percepção da comunidade interna de uma instituição federal de educação, quanto a qualidade da gestão, a luz dos fundamentos e princípios do GESPÚBLICA?*

## 1.5 SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para atender os objetivos da pesquisa, segue abaixo as etapas do desenvolvimento do trabalho:

- Levantamento do conhecimento relacionado a gestão da qualidade na educação, através de pesquisa bibliográfica, a partir da utilização do modelo de *webibliomining*, proposto por Costa (2010).
- Aplicação do método de Lawshe (1975) a fim de validar os itens que compõem o questionário.
- Construção do questionário de pesquisa com o objetivo de identificar a percepção da comunidade interna, quanto a importância e a satisfação da gestão da instituição, a partir dos fundamentos e princípios do GESPÚBLICA.
- Coleta de dados, através de aplicação de pesquisa no IFFluminense *campus Itaperuna*.
- Apresentação, análise dos resultados e conclusões da pesquisa.

## 1.6 DELIMITAÇÃO

O estudo parte dos fundamentos e princípios do GESPÚBLICA para avaliar a qualidade da gestão de uma instituição pública de educação. Para tanto, foi aplicada pesquisa em um dos campi do Instituto Federal Fluminense, situado no município de Itaperuna/RJ. O questionário foi elaborado a partir da utilização do método de Lawshe (1975) que buscou identificar os itens essenciais para compor o questionário. Através de amostragem probabilística, alunos, docentes, técnico-administrativos e gestores manifestaram quanto a gestão da instituição.

## 1.7 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA

Este estudo apresenta relevância social, uma vez que com a avaliação da gestão escolar pública, é possível obter um mecanismo para a melhoria de sua qualidade. O cidadão deve ser respeitado e ter resguardado o acesso a prestação de serviço de qualidade. Tendo em vista que, o cidadão é a razão maior da existência das instituições de serviço público (RUTKOWSKI, 1998). Dessa forma, se apresenta como uma opção para instituições públicas de educação que tenham o desejo de analisar a excelência de suas ações gerenciais.

Há contribuição também para o meio acadêmico na medida em que, se apresenta como opção de material de apoio e consulta para instituições de educação que desejarem se aprofundar na temática.

O trabalho proposto possibilita fortalecer o ambiente no qual o autor atua, dados os resultados obtidos no estudo.

Além disso, sua importância alcança o compromisso com o padrão de qualidade na educação, destacado no art. 206, inciso VII, da Constituição Federal do Brasil.

## 1.8 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

De modo a organizar e apresentar o trabalho até os resultados da pesquisa, além deste capítulo introdutório, o estudo foi dividido em três capítulos. A seguir é apresentado o detalhamento de cada capítulo.

No capítulo 2 é apresentado estado da arte da gestão da qualidade na educação.

No capítulo 3 é apresentado a metodologia utilizada para a validação dos itens que compuseram o questionário pesquisa.

No capítulo 4 é apresentada a aplicação do questionário, bem como os resultados da pesquisa.

## 2 ARTIGO 1 - REVISÃO SISTEMATIZADA DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

### RESUMO

*Este estudo tem o objetivo de realizar uma revisão sistematizada da gestão da qualidade em instituições de educação. A metodologia aplicada se baseia no modelo de busca de texto na rede web, proposto por Costa (2010), denominado de webibliomining. Para tanto, foi realizada busca na base de dados de resumos e citações de literatura científica, Scopus. A palavra-chave "quality management in education" retornou com 31 resultados, no período de 1991 a 2016. Os resultados mostraram que países como Estados Unidos, Índia, Austrália e Romênia são destaque em publicações. Já os autores que mais publicaram são oriundos da Índia e Romênia. O periódico International Journal of Educational Management se destaca na quantidade de publicações sobre o tema, bem como os autores Sahney, S.; Banwet, D.K.; Chinã, R.; e Karunes, S. O maior número de publicações ocorreu no ano de 2014. Diversas contribuições e métodos foram observados a partir do núcleo de partida, como os desafios da mudança na cultura da escola, a concorrência enfrentada pelas instituições de ensino, a escuta às necessidades do público interno e externo e discussões sobre a proposta de novos modelos.*

**Palavras-chave:** Bibliometria. Webibliomining. Revisão sistematizada. Gestão da qualidade na educação.

### 2.1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial a preocupação com o tema qualidade se espalhou no mundo todo. Após a década de 1990, o tema gestão da qualidade passou a ser considerado com mais atenção, inclusive nos sistemas educacionais. (CHINÃ, 2014).

A educação de qualidade influencia na formação de cidadãos capazes de serem ativos nas questões sociais, cientes de seu papel no espaço, profissionais competentes, Inovadores, produtivos, habilidosos, competitivos e criativos (ISMAIL,

2014). O estudo da gestão da qualidade nas instituições educativas pode influenciar positivamente a formação do indivíduo.

Em tempos passados, como apontado por Tonet (1994), a administração pública brasileira viveu uma crise, principalmente em seus serviços essenciais, o que expunha a necessidade de se implantar a qualidade como um pilar básico para a gestão.

As instituições educacionais precisam se tornar mais eficientes, eficazes e centradas no cliente. Atualmente, as instituições de educação estão tendo que aprender a lidar com clientes variados e interessados, com enormes pressões sociais para tornar-se mais responsável e responder às necessidades destes clientes (SAHNEY, 2008).

A sociedade cumpre seu papel através do pagamento de impostos e espera que em contrapartida os gestores públicos forneçam os serviços que a população necessita, como por exemplo, o acesso a uma educação pública e de qualidade (TONET, 1994).

Segundo Annamdevula e Bellamkonda (2016) a qualidade do serviço no setor educacional é considerada por vários pesquisadores por causa de sua importância e resultados.

Diante do exposto, garantir a qualidade do ensino e aprendizagem é essencial para as instituições envolvidas em educação, em um ambiente nacional e internacional cada vez mais competitivo. Instituições educacionais ajudam a cultivar sociedades e economias do conhecimento através da formação de pessoas com conhecimento, competências e habilidades que permitem a sociedade se desenvolver (SARRICO; ROSA, 2016).

O papel formador e transformador da educação para o cidadão, por si só, já merece atenção e estudos específicos sobre métodos e práticas que levem ao seu aprimoramento. Somadas a complexidade natural da gestão de instituições dessa natureza, as mesmas ainda enfrentam dificuldades de implantação de sistemas de gestão voltados para a qualidade dos serviços, bem como, mecanismos de avaliação da qualidade de sua gestão, tanto em instituições de ensino de natureza pública quanto privada.

Para Mateos-ronco e Mezquida (2016) alcançar a excelência no gerenciamento das instituições de educação é um meio para alcançar uma maior qualidade na educação.



Neste contexto, a pesquisa busca analisar as publicações existentes em base de dados de resumos e citações de literatura científica, que apresentem discussões e modelos relacionados ao compromisso com a qualidade na gestão de instituições de educação e com foco no cidadão/cliente.

## 2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.2.1 Qualidade, Gestão e Educação

É muito comum o uso indiscriminado dos termos ensino e educação, porém, há diferenças. O primeiro se refere ao processo de aprendizagem, é a parte operacional da educação, ocorrendo de forma ordenada e eficiente, buscando direcionar e modificar o comportamento do indivíduo. Já o segundo, busca levar o indivíduo a desenvolver as suas virtualidades, de modo que o mesmo interaja com o ambiente e com o conhecimento para atender as necessidades pessoais e sociais do ser humano (NÉRICI, 1985).

A relação entre a qualidade e a educação deve ser ampliada de modo a haver espaço para a introdução de técnicas de gestão. Restringir a conceituação de qualidade do ensino ao seu aspecto político-pedagógico mostra-se um equívoco. Não se pode ignorar a vertente formal e política da educação, com sua necessidade de produzir e aplicar métodos, técnicas, instrumentos e projetar estratégias de ação (LONGO, 1996).

Para Oliveira (2003), em face de sua subjetividade e complexidade, o significado de qualidade depende do contexto em que é aplicado, podendo-se ser considerada por diversas percepções.

De acordo com o autor a qualidade pode ser aplicada de diversas áreas. Cabendo assim, seu uso incorporado as ações de gestão em instituições de educação, uma vez que a qualidade nas instituições de ensino deve ser tratada como política, com o cuidado de resguardar a identidade do ambiente onde está sendo inserida e com a participação e apoio não só da gestão, mas de todos os membros internos e externos da organização (OLIVEIRA, 2003).

O gestor de instituições de educação tem a tarefa de proporcionar aos envolvidos no processo de aprendizagem um ambiente educacional eficaz e motivador. A gestão do ambiente educativo pressupõe atenção às necessidades e

exigências dos alunos, a fim de melhorar a prática educativa e melhorar a qualidade da educação (STUKALINA, 2010).

A participação dos agentes envolvidos na organização é defendida por Taylor e Hill (1993), os autores apontam que para o gerenciamento com qualidade as organizações precisam ter o foco também nos clientes internos. Os funcionários atuam em contato direto com as situações cotidianas e tem condições de identificar problemas e oportunidades de melhoria. E muitas das vezes, os mesmos atuam nas ações de corretivas, tendo assim muito o que contribuir para a gestão.

Para iniciar e sustentar o processo de desenvolvimento de uma cultura de qualidade nas organizações, a atuação dos gestores, é um elemento indispensável. Principalmente para as escolas, onde fatores culturais, políticos e organizacionais tornam a gestão da qualidade problemática. Os gestores precisam entender e se comprometer com a aplicação da qualidade em seus processos e técnicas de gestão (BERRY, 1997).

### 2.2.2 Gestão da qualidade aplicada à educação

A implementação da gestão da qualidade na educação, atualmente é uma questão global, de modo que, poucos sistemas educacionais não implementam ou tentam implementar essa prática (CHINÃ, 2014).

Crawford (1999) relata a utilização de técnicas de gestão da qualidade total aplicadas nas escolas, um conceito comumente aplicado na indústria, mas que pode conduzir a instituição de educação a um processo de ensino e aprendizagem que se concentre exclusivamente na obtenção de bons resultados e, além disso, incentivar os alunos a se tornar pensadores críticos e criativos em um mundo tecnológico em rápida mutação.

Schargel (1994) apresenta um modelo em que a gestão da qualidade foi introduzida aos pais dos alunos antes de ser aplicado nas salas de aula, dessa forma a comunidade escolar é inserida no processo. Um comitê diretivo de qualidade, formado por professores, administradores, estudantes, pais e equipe de apoio foi formado para institucionalizar e dirigir o processo de gestão da qualidade.

A aplicação da gestão da qualidade gera benefícios diretos para as instituições de educação, como: a melhoria contínua; o aumento da satisfação dos clientes externos; economia de custos; um foco na importância das equipes

interdisciplinares, combinação do pessoal acadêmico e administrativo; melhoria na moral dos funcionários, compromisso e motivação; além de se mostrar como uma nova maneira de gerenciar a organização (TAYLOR, 1993).

Estudiosos de diversos países desenvolvem estudos sobre excelência em gestão, inclusive área de gestão escolar. A exemplo, Ismail (2014) propõe um modelo de escola de excelência, em estudo realizado na Malásia. Nele as práticas de gestão da qualidade são baseadas no compromisso da gestão, nas melhorias contínuas e na participação dos funcionários, assim, podem ser tomadas decisões corretas, promover a inovação no ensino, melhorar as relações estudantis e canalizar os recursos escolares. Por consequência, melhora-se o clima escolar e o atinge-se a excelência na escola.

Sahney (2008), examinada os sistemas de qualidade no ensino sob a perspectiva dos professores, ou seja, de um cliente interno, onde, são apontados os atributos e características que contribuem para a educação de qualidade, sendo estes: liderança eficaz e eficiente, políticas e procedimentos claros e específicos, planejamento estratégico e operacional, prioridades orçamentais, ênfase na melhoria contínua, sistema de gestão por fatos/informação, competência instrucional, diferenciação, foco no cliente e canais de comunicação bem definidos.

Já Stukalina (2010) traz o foco para os alunos, quando propõe coletar e usar o feedback dos alunos através da avaliação regular do ambiente educacional, como meio de envolver os alunos na tomada de decisão relativa a melhoria da qualidade da educação. Para a realização da avaliação do ambiente educativo, o autor sugere a utilização de indicadores qualitativos, a fim de obter perspectivas quanto ao desenvolvimento físico e tecnológico, o meio ambiente, o ambiente instrucional e executivo.

Aplicando práticas voltadas para a qualidade, as instituições de educação podem avançar a fim de obter certificações de qualidade. Dumond (2013) aponta este caminho, analisando a acreditação da *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) e ISO 9001, de forma comparativa, para instituições de educação.

Srikanthan e Dalrymple (2004) sintetizaram as características do modelo de gestão da qualidade na educação com base em quatro metodologias, propostas por: Harvey e Knight (1996); Haworth e Conrad (1997); Bowden e Marton (1998); Tierney

(1998, 1999). A partir deste trabalho, propõem um modelo de qualidade direcionado para o ensino superior.

As disparidades no desempenho das escolas são uma realidade brasileira. O estudo de Ismail (2014) aponta para uma correlação positiva entre o uso da gestão da qualidade, seu impacto no clima escolar e a qualidade da escola. Seus resultados mostram que em escolas de alto desempenho há um nível mais alto de clima escolar e uso de práticas de gestão da qualidade.

### 2.2.3 Especificidades da gestão de instituições de educação

A especificidade da gestão escolar começa na diferença entre a educação e a indústria. Para a indústria, o lucro é o objetivo principal, já para a educação o objetivo é proporcionar a cada aluno oportunidades de desenvolvimento no conhecimento no saber-fazer, na sabedoria e no caráter. A missão da educação é de longo prazo, não havendo um indicador único, como o lucro. Não há um objetivo preciso e específico, o que torna muito difícil, para medir sua eficácia (KWAN, 1996).

A instituição de educação, com o viés público, possui sua face social, de natureza pública, onde deve imperar o compromisso com a transparência e o envolvimento com a comunidade escolar. Dessa forma, escolas com esse perfil, devem ser administradas a partir de suas especificidades.

A escola pública vista como uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades, dado o seu compromisso com a formação do indivíduo por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas faz com que sua gestão se difira da administração geral e empresarial (BRASIL, 2006).

Por sua natureza pública, deve dar transparência às suas ações e atos. Seu compromisso com a comunidade deve disponibilizar um local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (BRASIL, 2006).

A gestão da escola pública efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, seja na elaboração e construção de seus projetos ou nos processos de decisão. Dessa forma, por seu perfil voltado para a transformação social, a gestão escolar não deve ser centralizadora, e sim primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local

na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada (BRASIL, 2015).

Na esfera privada, segundo Sahney (2008) a educação tem se tornado um produto com grupos de clientes cada vez mais diversificados e muitos *Stakeholders*. Esses clientes tem um nível de exigência crescente, o que obriga as instituições a superar suas expectativas. Neste cenário a gestão da qualidade surge como uma ferramenta de diferencial competitivo.

#### 2.2.4 Bibliometria

O termo bibliometria se popularizou a partir de um artigo de Pritchard (1969) onde era abordada uma discussão sobre os termos bibliografia, estatística ou bibliometria (ARAÚJO, 2006). Porém o termo teria sido utilizado anteriormente por Otlet (1934), com um viés direcionado para uma área da ciência chamada Bibliologia, que aborda a produção, conservação, circulação e uso dos escritos e dos documentos de toda espécie, o autor se ocupava da mensuração do objeto - livro.

Por volta de anos 1960, o termo “metria” se espalhou por várias áreas como biologia (biometria), psicologia (psieometria), economia (econometria), sociologia (sociometria), dentre outras áreas, como forma de aplicação de métodos matemáticos e estatísticos a cada uma dessas áreas. Chegando a biblioteconomia, onde o termo bibliometria passou a ser aplicado (ALVARADO, 1984).

A bibliometria utiliza de ferramentas matemáticas e técnicas quantitativas e estatísticas para efetuar a medição dos índices de produção e a disseminação do conhecimento científico, trata-se de uma análise quantitativa da informação (ARAÚJO, 2006).

Alvarado (1984) destaca a existência de leis empíricas sobre o comportamento da literatura, como a Lei de Bradford, que descreve a distribuição da literatura periódica numa área específica; a Lei de Lotka, que descreve a produtividade dos autores; e a Lei de Zipf, que descreve a frequência no uso de palavras num determinado texto.

Realizar a busca de conteúdo científico sem o uso de mecanismos de filtragem dos registros encontrados impossibilita a obtenção do estado da arte sobre

determinado tema e por consequência, afeta a eficácia e eficiência da pesquisa (COSTA, 2010).

Com a disseminação do acesso a internet e a banco de dados, a análise da produção científica pode ser realizada a partir de métricas contemporâneas, pode-se dizer que essas novas técnicas de busca de conteúdo científico são uma adaptação da bibliometria à dinâmica dos tempos atuais.

Costa (2010) propõe a utilização de um modelo de garimpagem de texto na rede web batizado de *webibliomining*. Segundo o autor este termo se aloja na intercessão entre a Bibliometria, Bibliomining e Webmetria e se propõe a analisar com métricas próprias a produção científica disponibilizada via internet.

### 2.3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada para a obtenção do núcleo inicial de artigos para a pesquisa bibliográfica, se deu através de pesquisas na base de dados de resumos e citações de literatura científica, *Scopus*, cujo acesso se deu através do Portal de Periódicos da Capes, com o intuito foi identificar e analisar e o que está consolidado na literatura sobre o tema da gestão da qualidade na educação. O acesso se deu no período de 20 a 25 de agosto de 2017.

A opção pela base de dados *Scopus* se deu pelo fato da mesma abranger um grande volume de áreas de conhecimento, periódicos e publicações.

Foi adotado o modelo denominado *webibliomining* proposto por Costa (2010), devido a natureza da busca estritamente via internet se encaixar na proposta do estudo.

A palavra chave adotada para a pesquisa foi "*Quality Management in Education*" e a bibliometria foi estruturada da seguinte maneira:

- Distribuição dos registros por tipo de documento
- Identificação da relação de periódicos com maior número de publicações
- Identificação dos autores
- Publicações por ano
- Identificação do núcleo de partida para a pesquisa

Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa e a discussão a partir do núcleo de partida.

## 2.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 2.4.1 Distribuição dos registros por tipo de documento

A busca na base Scopus, realizada através da frase "*Quality Management in Education*", resultou em 31 registros. Estes podem ser divididos por tipo de documento, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos Registros obtidos em pesquisa na Base Scopus por tipo de documento

Tipo de publicação	Quantidade de Registros
Artigo	25
Artigos de Eventos	03
Revisão	01
Resumo em evento	01
Capítulo de Livros	01
Total	31

Fonte: Adaptado da base Scopus (2017)

Foi realizada a aplicação filtro de modo a ater a pesquisa apenas a artigos, o que resultou em 25 ocorrências. Desse quantitativo foi realizada a análise bibliométrica.

### 2.4.2 Relação de periódicos com maior número de publicações

Na Tabela 2 pode-se observar o resultado da pesquisa dividido pelos periódicos que contém mais de um texto que se encaixa nos termos pesquisados.

Tabela 2 – Periódicos com mais de um texto na pesquisa bibliométrica.

Título do Periódico	Quantidade de publicações
International Journal of Educational Management	06
TQM Journal	03
Quality Assurance in Education	03
Quality Progress	02
Quality Access to Success	02

Fonte: Adaptado da base Scopus (2017)

É possível observar que 05 periódicos apresentam mais de uma publicação para a frase utilizada na pesquisa, esses por sua vez, são relacionados a qualidade, gestão, educação, gestão da educação, qualidade na educação e gestão da qualidade total. O que mostra alinhamento com o foco da pesquisa. O Periódico *International Journal of Educational Management* se destaca dos demais com seis publicações.

#### 2.4.3 Identificação dos autores

Nesta seção são destacados os autores e co-autores com maior número de publicações sobre o tema pesquisado. A Tabela 3 destaca os autores com mais de uma publicação sobre o tema.

Tabela 3 – Autores com mais de uma publicação na pesquisa bibliométrica.

Autor	Quantidade de publicações
Sahney, S.	03
Banwet, D.K.	02
Chinã, R.	02
Karunes, S.	02

Fonte: Adaptado da base Scopus (2017)

#### 2.4.4 Publicações por ano

Nesta etapa é observada a evolução das publicações referentes ao tema, ao longo dos anos. Na Figura 1 encontra-se o número de publicações no período de 1991 a 2016.



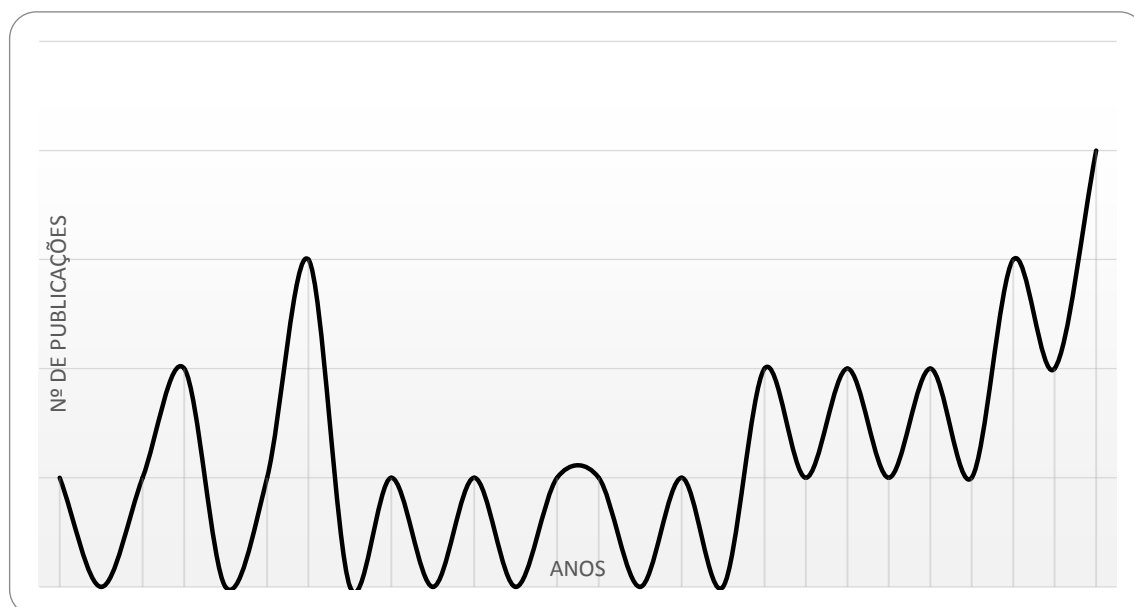


Figura 1 – Evolução anual das publicações  
 Fonte: Adaptado da base Scopus (2017)

Analisando os dados visualizados na Figura 1, observa-se que as publicações sobre o tema se iniciaram em 1991. O ano de 2016 foi o que apresentou mais publicações, 4 (quatro), seguidos dos anos de 1997 e 2014 com três publicações. Em outros anos, como 1994, 2008, 2010, 2012 e 2015, houve a ocorrência de duas publicações em cada um dos anos. É possível observar também, a ausência de publicações nos anos de 1992, 1995, 1998, 2000, 2002, 2005 e 2007. Do ano de 2008 em diante, houve pelo menos uma publicação do tema por ano.

#### 2.4.5 Identificação do núcleo de partida para a pesquisa

O Modelo proposto por Costa (2010) propõe a seleção de artigos a partir da identificação dos artigos mais antigos; artigos mais recentes e artigos mais relevantes.

Primeiramente foram destacados os três textos mais antigos, com relação ao tema de estudo, a fim de possibilitar uma visão diferenciada do tema com passar dos anos, foram estes: Murgatroyd (1991); Taylor e Hill (1993) e Kwan (1996).

Em seguida, foram elencados os quatro artigos mais recentes, com aderência ao estudo, com o intuito de verificar como o tema da gestão da qualidade está sendo tratado na educação, na atualidade. Foram então identificados: Sahney (2016); Ismail (2014); Dumond e Johnson (2013); e Stukalina (2010).

Por fim, foram elencados os quatro artigos mais relevantes no assunto pesquisado. Sendo selecionados: Sahney, Banwet e Karunes (2008); Crawford e Shutler (1999); Srikanthan e Dalrymple (2004); e Berry (1997).

No Quadro 1, é possível observar o núcleo de partida para a pesquisa bibliográfica, composto por 11 artigos referentes à gestão da qualidade na educação. Pode-se verificar também o *Field-Weighted Citation Impact* (FWCI) dos artigos selecionados, este fator se refere ao quão bem citado este artigo é quando comparado a artigos similares. Um FWCI maior que 1,00 mostra que o artigo é mais citado que o esperado. Neste sentido se destacam Sahney (2016), com fator 3,69; Srikanthan e Dalrymple (2004), com 2,71; Stukalina (2010), com o fator de 2,69 e Sahney, Banwet e Karunes (2008), com fator 2.18. Todos estes com fator acima de 1,00.

Nº	Autores	Título	Periódico	Ano	FWCI
01	Murgatroyd, S.	Strategy, Structure and Quality Service: Developing school wide quality improvement	School Organisation	1991	0
02	Taylor, A., Hill, F.	Quality Management in Education	Quality Assurance in Education	1993	0
03	Kwan, P.Y.K.	Application of total quality management in education: Retrospect and prospect	International Journal of Educational Management	1996	0
04	Sahney, S.	Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education	International Journal of Educational Management	2016	3.69
05	Ismail, S.N.	Total quality management (TQM) practices and school climate amongst high, average and low performance secondary schools	Malaysian Journal of Learning and Instruction	2014	0
06	Dumond, E.J., Johnson, T.W.	Managing university business educational quality: ISO or AACSB?	Quality Assurance in Education	2013	0.57
07	Stukalina, Y.	Using quality management procedures in education: Managing the learner-centered educational environment	Technological and Economic Development of Economy	2010	2.69
08	Sahney, S., Banwet, D.K., Karunes, S.	An integrated framework of indices for quality management in education: A faculty perspective	TQM Journal	2008	2.18
09	Crawford, L.E.D., Shutler, P.	Total quality management in education: Problems and issues for the classroom teacher	International Journal of Educational Management	1999	0.48
10	Srikanthan, G., Dalrymple, J.	A synthesis of a quality management model for education in universities	International Journal of Educational Management	2004	2.71
11	Berry, G.	Leadership and the development of quality culture in schools	International Journal of Educational Management	1997	0.52

Quadro 1 - Núcleo de Partida para a Pesquisa Bibliográfica  
Fonte: Adaptado da base Scopus (2017)

Os artigos selecionados como núcleo de partida apresentam discussões sobre a aplicação de técnicas de gestão da qualidade na educação.

Crawford e Shutler (1999) discutem uma possível aplicação dos modelos de Total Quality Management (TQM) de Crosby (1984) e Deming (1986), discutindo a visão de melhoria contínua e "zero defeitos" atrelada à educação, bem como seus possíveis reflexos no aprendizado dos alunos e na gestão das instituições de ensino.

O estudo de Srikanthan e Dalrymple (2004) por sua vez, sintetiza características de quatro metodologias para gestão da qualidade na educação, que contribuem para diferentes visões da educação. A liderança é objeto do estudo de Berry (1997) onde é discutido o desafio da mudança da cultura escolar, para a aplicação do gerenciamento da qualidade, apontando que este deve permear a cultura escolar.

Murgatroyd (1991) apresenta gestão de serviços, implantação de funções de qualidade e controle estatístico do processo, análise estratégica, como ideias em escolas e instituições educacionais. Na ocasião, o autor apontava para a adoção de sistemas gerenciais como forma de agregar à estratégia da instituição.

De forma complementar, a estratégia a ser seguida pela instituição, Taylor e Hill (1993), apresentam a necessidade das instituições educacionais terem mecanismos, como o gerenciamento da qualidade, que estabeleçam as necessidades dos clientes internos e externos e suas percepções. Os autores concluem que as instituições de educação obteriam benefícios significativos com o gerenciamento da qualidade.

Na relação entre qualidade e clientes, segundo Kwan (1996) é o cliente decide se um o produto é de alta qualidade, não os participantes do processo que criou o produto ou serviço, o que corrobora a fala de Taylor e Hill (1993), no que diz respeito a ouvir as necessidades e percepções dos clientes. Para Stukalina (2010), a gestão do ambiente educacional pressupõe dar atenção às necessidades dos alunos, a fim de melhorar a prática educacional e melhorar qualidade educacional.

Contraopondo Stukalina (2010), Sahney, Banwet e Karunes (2008) apontam que em todo o mundo, há vasta gama de literaturas cujas pesquisas são centradas essencialmente no cliente externo do sistema educacional. A instituição precisa ser sensível, também ao público interno, segundo eles a satisfação dos funcionários é um dos principais impulsionadores para a ganhar um cliente, assim a organização

deve considerar as necessidades de seus funcionários e iniciar medidas de modo a cultivar sua satisfação.

Em estudo recente realizado na Índia, Sahney (2016), aponta que com a imensa concorrência que os institutos educacionais indianos enfrentam, torna-se essencial que eles adotem práticas de gestão da qualidade para exceder as expectativas dos variados grupos de clientes.

A implementação da gestão da qualidade geram inúmeros benefícios para as instituições, a exemplo dos resultados da pesquisa de Ismail (2014) que apontam para a melhoria do clima escolar em instituições de educação que adotaram a gestão da qualidade. Vale destacar a ocorrência de resultados mais elevados em escolas de alto desempenho em relação a escolas de médio e baixo desempenho.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da frase "*Quality Management in Education*" se mostrou eficiente, na medida em que possibilitou obter um quantitativo interessante de registros abordando a qualidade na gestão de instituições de ensino, que também atingem ao objetivo de observar as formas de se melhorar os processos e os serviços prestados ao cliente/público em instituições dessa natureza.

Diversas foram as contribuições observadas através dos artigos selecionados: o exemplo da busca pela melhoria contínua existente na indústria e a analogia com o processo de ensino e aprendizagem concentrado na obtenção de bons resultados, Crawford (1999); o estudo da influência das ações de gestão da qualidade no desempenho e clima educacional, proposto por Ismail (2014), bem como seu modelo de excelência escolar; a análise da perspectiva dos professores quanto aos sistemas de qualidade no ensino, elaborado por Sahney (2008); os benefícios diretos da aplicação da gestão da qualidade total para as instituições de educação, Taylor (1993); a possibilidade de certificação da qualidade para instituições de educação, Dumond (2013); o foco no feedback dos alunos, proposto por Stukalina (2010), como forma de auxiliar na tomada de decisão sobre a qualidade da educação.

Mesmo que os resultados da pesquisa não tenham se limitado apenas a instituições públicas de ensino, as contribuições dos artigos selecionados cabem a realidade das instituições dessa natureza.

Verificou-se que o tema é abordado em periódicos de expressão de diferentes locais do mundo, com destaque para os Estados Unidos, Índia, Austrália e Romênia. Bem como, a presença de autores de diversas localidades, sendo que os autores que mais publicaram sobre o tema são oriundos da Índia e Romênia.

## REFERÊNCIAS

ALVARADO, R U. A bibliometria no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 91-105, 1984.

ANNAMDEVULA, S; BELLAMKONDA, R. S. The effects of service quality on student loyalty: the mediating role of student satisfaction. **Journal of Modelling In Management**, v. 11, n. 2, p.446-462, 9 maio 2016.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BERRY, G. Leadership and the development of quality culture in schools. **International Journal of Educational Management**, v. 11, n. 2, p.52-64, abr. 1997.

BOWDEN, J.; MARTON, F. **The University of Learning – beyond Quality and Competence in Higher Education**, Kogan Page, London, 1998.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Documentos referenciais**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/documentos-referenciais>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **O que é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Gespública?**. Brasília: 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Gestão da educação escolar**. 4 ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, 2012.

CHINĂ, R. Quality in Education versus Quality of Education (I) Aspects of Quality Management in the Education System and School Organization. **Quality-Access to Success**, v. 15, n. 139, 2014.

COSTA, H. G. Modelo de Webibliomining: proposta e caso de aplicação. **Revista da FAE**, v. 13, p. 115-125, 2010.

CRAWFORD, L. E. D.; SHUTLER, P. Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher. **International Journal of Educational Management**, v. 13, n. 2, p. 67-73, 1999.

DUMOND, E J.; JOHNSON, T W.. Managing university business educational quality: ISO or AACSB?. **Quality Assurance In Education**, California, Usa, v. 21, n. 2, p.127-144, 19 abr. 2013.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 14, 2009. Salvador. 2009. Anais Eletrônicos...Disponível em: <<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>>. Acesso em: 18 nov 2017.

HARVEY, L.; KNIGHT, P.T. Transforming Higher Education: The Society for Research into Higher Education. London: SRHE and Open University Press, 1996.

HAWORTH, J.G.; CONRAD, C.F. **Emblems of Quality in Higher Education: Developing and Sustaining High-Quality Programs**. Boston: Allyn e Bacon. 1997.

ISMAIL, S. N. Total Quality Management (TQM) Practices and School Climate Amongst High, Average and Low Performance Secondary Schools. **Malaysian Journal of Learning and Instruction**, v. 11, p. 41-58, 2014.

KWAN, P. Y K. Application of total quality management in education: retrospect and prospect. **International Journal of Educational Management**, v. 10, n. 5, p. 25-35, 1996.

LONGO, R.M.J. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: IPEA, 1996.

MATEOS-RONCO, A.; MEZQUIDA, J. M. H. Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 29, p.546-579, 5 ago. 2016.

MURGATROYD, S. Strategy, Structure and Quality Service: developing school wide quality improvement. **School Leadership & Management**, v. 11, n. 1, p.7-19, 1991.

NÉRICI, I G. **Educação e ensino**. São Paulo: IBRASA, 1985.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados. São Paulo: Cengage Learning Editores. 2003.

OTLET, Paul. **Traité de documentacion**: le livre sur le livre: théorie et pratique. Bruxelles: Mundaneum, 1934.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n.4, p. 348-349, Dec. 1969.

SAHNEY, S.; BANWET, D. K.; KARUNES, S. An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. **The TQM Journal**, v. 20, n. 5, p. 502-519, 2008.

SAHNEY, S. Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 3, p.326-353, 11 abr. 2016.

SARRICO, Cláudia S.; ROSA, Maria J. Supply chain quality management in education. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 4, p.499-517, 4 abr. 2016.

SCHARGEL, F. P. Teaching TQM in an inner city high school. **Quality progress**, v. 27, n. 9, p. 87, 1994.

SRIKANTHAN, G.; DALRYMPLE, J. A synthesis of a quality management model for education in universities. **International Journal of Educational Management**, v. 18, n. 4, p. 266-279, 2004.



STUKALINA, Y. Using quality management procedures in education: Managing the learnercentered educational environment. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 16, n. 1, p. 75-93, 2010.

TAYLOR, A.; HILL, F. Quality management in education. **Quality Assurance in Education**, v. 1, n. 1, p. 21-28, 1993.

TIERNEY, W.G. **Responsive University**: Restructuring for High Performance, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1998.

TIERNEY, W.G. **Building a Responsive Campus**: Creating High Performance Colleges and Universities. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

TONET, H. C. et al. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 2, p. 137-152, 1994.

VARELA, B. L. **Paradigmas da Gestão pela Excelência da Educação**. 2007. Disponível em: <<http://professorvarela.blogspot.com.br/2007/03/paradigmas-da-gesto-pela-excelencia-da.html>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

### **3 ARTIGO 2 - VALIDADE DE ITENS DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO, SEGUNDO A COMUNIDADE INTERNA**

#### **RESUMO:**

*O governo tem desenvolvido ações no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados a população. Uma dessas iniciativas é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que tem por objetivo a excelência dos serviços prestados à população. Este programa tem por pilares os fundamentos da excelência gerencial e os princípios da administração pública. Dessa forma, este estudo tem como objetivo validar itens para elaboração de um questionário que possibilite auferir a importância e a satisfação, quanto a qualidade na gestão de instituições públicas de educação, à luz dos princípios e fundamentos do GESPÚBLICA, segundo a percepção da comunidade interna escolar. A metodologia adotada utiliza o método de Lawshe (1975) para validar os itens perante gestores, alunos, docentes e técnico-administrativos. O método utilizado validou todos os itens, com destaque para “Cultura da Inovação”, “Comprometimento com as pessoas”, “Aprendizado organizacional”, “Legalidade”, “Publicidade” e “Liderança e constância de propósitos”, que foram considerados essenciais por mais de 95% dos entrevistados. A partir do resultado, foi construído o questionário proposto no estudo. O questionário teve por objetivo poder servir de modelo para instituições públicas de educação avaliarem a qualidade de sua gestão.*

Palavras-chave: GESPÚBLICA. Método de Lawshe. Princípios da Administração Pública. Fundamentos da Excelência gerencial.

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é um programa do governo que tem por premissa a busca pela

qualidade dos serviços prestados pelos órgãos e entidades públicos. A gestão dessas instituições tem papel de destaque neste programa, de modo que são propostos mecanismos para que a gestão possa efetivamente fazer a diferença e entregar serviços públicos de qualidade (BRASIL, 2017).

Este programa parte da combinação de princípios e fundamentos que retratam o que a gestão de uma instituição pública precisa ter para atingir a excelência em suas ações. Essa combinação retrata as especificidades da natureza pública e ao mesmo tempo da excelência gerencial contemporânea, sendo estes os alicerces do programa (BRASIL, 2009a).

Ao utilizar os princípios da administração pública, expressos no art. 37 da Constituição Federal, o GESPÚBLICA se orienta no sentido do compromisso concreto do direito, a justiça e ainda da qualificação das normas dentro de padrões e valores predominantes na sociedade (MADEIRA, 2010).

O GESPÚBLICA possui diversas iniciativas para a promoção da qualidade no serviço prestado a população. O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é um exemplo. Viana (2011, p.03) reforça a afirmativa do alicerce do MEGP nos princípios da administração pública:

Por ser eminentemente público brasileiro, em que pese sua origem ser de estudos e aplicações de entidades do exterior e da iniciativa privada, o alicerce do MEGP é a Constituição Federal, onde, em seu artigo 37, expõe os princípios da administração pública como sendo os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além dos princípios citados, outra base do programa são os fundamentos da excelência gerencial, que são expressos por características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente. Esses fundamentos são o alicerce do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e são disseminados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (FNQ, 2014a).

A FNQ é a instituição que representa o Brasil no movimento pela melhoria da Gestão e juntamente com instituições de mais de 100 países discute e aprimora esses fundamentos reconhecidos. A FNQ busca adaptar o Modelo de Excelência da Gestão a realidade brasileira e contribuir para o desenvolvimento organizações

públicas e privadas brasileiras, a partir da apresentação de um referencial de gestão (FNQ, 2016).

A particularidade deste estudo está na associação dos fundamentos e princípios do GESPÚBLICA com as instituições públicas de educação. Tendo em vista a complexidade da gestão escolar e da necessidade de se avaliar constantemente a qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas.

O processo de avaliação da instituição pública seja internamente ou através de instrumentos criados por ações do governo são necessárias, pois como aponta Löbler et al. (2017), o Brasil é constantemente confrontado com elevadas taxas de evasão escolar, alunos com déficit de aprendizado e conseqüente desempenho abaixo da média. Assim, além das ações pedagógicas, estruturais e relacionadas a aplicação dos recursos, também é necessário observar as ações de gestão para compreender melhor este cenário.

O exercício da liderança participativa nas escolas é algo imprescindível. A educação tem o compromisso de desenvolver nos alunos a capacidade de exercer a cidadania, a direção da instituição de educação deve envolver os alunos no exercício da sua liderança participativa, pois estes devem ser capacidades de exercer o papel ativo nas discussões que envolvem o ambiente no qual estão envolvidos (LÜCK, 2012).

Para a avaliação da gestão da instituição pública de educação, na construção do questionário de avaliação de satisfação e importância participaram do estudo, além dos gestores, os membros da comunidade interna escolar. Lordêlo e Dazzani (2009) em seu estudo sobre a avaliação institucional, apresentam a comunidade interna como sendo composta por discentes, docentes e técnico-administrativos.

Os itens que serviram de ponto de partida para a construção do questionário foram os princípios da administração pública (Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência) e os fundamentos da excelência gerencial contemporânea (Pensamento sistêmico, Aprendizado organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e constância de propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as pessoas, Foco no cidadão e na sociedade, Desenvolvimento de parcerias, Gestão participativa) (OLIVEIRA, 2015).

A metodologia adotada partiu de buscas junto à base *Scopus* com diversas palavras-chave, porém sem a obtenção do conteúdo desejado. Em função disso,

foram realizadas buscas nas bibliotecas virtuais do GESPÚBLICA e da FNQ, onde foram localizadas diversas publicações que citavam os princípios e fundamentos desejados. Com a base de conhecimento levantada, foi aplicado o Método de Lawshe (1975) para identificar os itens essenciais que compoariam o questionário.

Este estudo tem como objetivo validar itens para elaboração de um questionário que possibilite auferir a importância/satisfação segundo a percepção da comunidade interna escolar quanto a qualidade na gestão de instituições públicas de Educação.

## 3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.2.1 Gestão Escolar

Em seu dia a dia o gestor se vê diante de situações de incerteza, conflituosas e peculiares para as quais não há técnicas ou respostas padronizadas. Ao mesmo tempo, é necessário tomar decisões que são eticamente benéficas, justas e equânimes para a escola. A tarefa de gerir uma instituição de ensino, se mostra muito complexa e exige, entre outras coisas, reflexão e análise crítica do desempenho e da realidade da escola (VÁZQUEZ-RECIO, 2017).

Tanto ao se referir a gestão educacional, em seu caráter mais amplo e abrangente, quanto a gestão escolar, ao se referir a unidade escolar, tem na gestão, o papel do responsável pelo direcionamento das ações e estratégias para a consecução dos objetivos institucionais. Suas ações a nível de melhoria dos processos, tem intuito de gerar melhorias na aprendizagem e na formação dos alunos (LÜCK, 2012).

Em estudo realizado na Turquia pelos pesquisadores Seyitoğlu e Çevik (2016), no qual foi analisada a satisfação dos estudantes com suas vidas acadêmicas e seu senso de pertencimento nas comunidades escolares, foi possível observar que satisfeitos com suas vidas acadêmicas, os alunos relatam melhor desenvolvimento mental e social durante seus estudos. Portanto, as instituições de ensino devem, trabalhar essa questão para melhorar os níveis de satisfação dos alunos.

Pensando na melhoria das práticas da gestão escolar e o envolvimento da comunidade interna, a direção da escola deve se atentar em envolver a equipe no

exercício da liderança. Lahtero, Lång e Alava (2017) destacam que a liderança deve ser vista como uma interação entre a equipe de gerenciamento e as estruturas oficiais e não oficiais da escola. Por vezes a direção adota medidas, que não envolvem a equipe gestora. Os autores ainda observaram em seu estudo que a liderança distribuída estendida aos alunos, em assuntos relacionados ao currículo e práticas de ensino, por exemplo, são positivas.

Além do envolvimento dos alunos e dos membros da equipe a direção da escola deve envolver os docentes nas discussões. Os professores são determinantes para resultados escolares, e seu comportamento e ações precisam ser controlado para garantir o desempenho desejado (BAID; RAO, 2017).

### 3.2.2 Avaliação Institucional

Para o contexto das políticas e da gestão da educação no Brasil a avaliação institucional tem um papel relevante, uma vez que processos avaliativos atuam como mecanismo de aferição de planos e projetos, além de agirem como ferramenta para novas proposições na área de gestão e na educação como um todo (ARAÚJO, 2009).

A avaliação institucional tem um papel importante no cenário de aperfeiçoamento da educação e da gestão, por se tratar de um processo crítico e reflexivo, onde é possível analisar os pontos críticos e sucessos da instituição. Essa prática possibilita que os esforços sejam convergidos para a melhoria da qualidade do ensino, aperfeiçoamento da gestão escolar e envolvimento da comunidade escolar (TAHIM; ALVES; LIMA, 2012).

A análise do desempenho e da realidade escolar deve buscar envolver os alunos. Escutando-os é possível obter informações quanto a sua satisfação e seu sentimento de pertencimento à escola. Os estudos de Seyitoğlu e Çevik (2016) demonstraram que os níveis de satisfação com base no pessoal docente e na gestão escolar, apoio e aconselhamento, são os maiores determinantes do sentimento de pertencimento dos alunos. Reconhecer estes sentimentos é um fator importante no sucesso da gestão escolar e as instituições devem se concentrar em melhorá-los.

A avaliação institucional é um caminho para as instituições de educação alcançarem a melhoria de seus serviços e a conquistar uma maior autonomia em

suas ações. Com essa denotação a avaliação deixa de ser vista como um instrumento burocrático para assumir uma ferramenta necessária para a administração do ensino. Mesmo que esse papel direcionador, ainda não é possível apontá-la como uma prática constante nas instituições de ensino (ARAÚJO, 2009).

Conforme apontado em estudos realizados com diretores de escolas públicas em Fortaleza/CE, por Tahim, Alves e Lima (2012), os gestores enxergam a aplicação da avaliação institucional como uma estratégia para diagnóstico de necessidades e áreas a melhorar nos diversos setores da escola, auxiliando a tomada de decisão da gestão escolar.

Fowler, Mello e Costa Neto (2011) sugerem formas para que as instituições públicas de ensino experimentem modelos de avaliação diferentes dos didático/pedagógicos clássicos e discutam aspectos relacionados a qualidade. A exemplo do modelo de garantia da qualidade das normas NBR ISO 9001 e NBR ISO 15419 e os modelos de sistema de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade e do GESPÚBLICA, além dos prêmios setoriais e regionais da qualidade.

Lück (2012) aponta que o aperfeiçoamento da gestão tem o intuito de maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos. Uma boa gestão é identificada pelo alcance desses resultados.

### 3.2.3 Aplicação do Método de Lawshe

O Método de Lawshe (1975) tem sido utilizado em diversos estudos, como por exemplo: na avaliação de pizzarias sob a percepção dos clientes (SOUZA et al., 2015), avaliação de churrascarias sob a percepção dos clientes (MIRANDA et al., 2014), na análise da satisfação dos serviços oferecidos pelo registro acadêmico de uma instituição federal de ensino (RIBEIRO, 2017), na validação de uma medida de atitudes estudantis para a ciência, tecnologia, engenharia e matemática (S-STEM) (UNFRIED et al., 2015); na validação e confiabilidade de questionário sobre transporte urbano e coletivo (DANTIER et al., 2014), em validade de conteúdo: para cálculo original de valores críticos (AYRE et al., 2013), na Percepção dos Estudantes em Engenharia Informática no uso de cursos on-line como processo de ensino-aprendizagem suporte no curso de engenharia de software I (SALCEDO et al., 2015), na Validade e Confiabilidade em Pediatria (FIDANCI et al., 2012), Validação

da Escala de Experiência de Amamentação em uma amostra de mães iranianas (MORTAZAVI et al., 2014), além de diversos outros trabalhos.

### 3.3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa seguiu os seguintes passos:

- Elaboração do questionário;
- Construção do questionário da pesquisa;
- Coleta de Dados;
- Aplicação do método Lawshe.

#### 3.3.1 Elaboração do questionário

Inicialmente, realizou-se busca na base de dados *Scopus*, resumos e citações de literatura científica. Foram feitas diversas tentativas, com diferentes palavras-chave, na tentativa de se obter a base de conhecimento necessária para a elaboração do questionário, porém não foram encontrados artigos que tratassem dos princípios e fundamentos da excelência gerencial, a ponto de possibilitar atingir um arcabouço suficiente para o estudo.

Dessa forma, foi realizada busca por documentos que cite tais fundamentos e princípios no acervo de documentos presentes na FNQ e na biblioteca digital da GESPÚBLICA.

Os itens do questionário foram construídos a partir dos fundamentos da excelência gerencial e princípios da administração pública, pertencentes ao Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, disseminados pelo GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

A pesquisa na biblioteca digital do GESPÚBLICA foi realizada através do endereço eletrônico <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca>. Já a pesquisa na FNQ, foi acessada através do endereço eletrônico <http://www.fnq.org.br/>. Ambas as pesquisas ocorreram no período de 26/05/2017 a 02/06/2017.

A partir dos resultados da busca, obteve-se um quantitativo de 12 documentos. Estes se apresentam como o núcleo de partida para o estudo.



### 3.3.2 Construção do questionário de pesquisa

A partir dos documentos selecionados no núcleo de partida do estudo, o conceito de cada fundamento e princípio foi sintetizado para auxiliar no entendimento de cada item, por parte dos entrevistados, conforme Quadro 2.

Fundamentos e Princípios	Conceitos
Pensamento sistêmico	Enxergar a organização como um todo e perceber a interdependência entre os elementos que compõem a organização na dimensão interna e a dimensão externa.
Aprendizado Organizacional	Buscar novos conhecimentos, individuais e coletivos, estimular o compartilhamento de informações e experiências. Preservar o conhecimento da instituição e de seus processos internos.
Cultura da Inovação	Favorecer um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias. Estimular a busca espontânea de novas formas de enfrentar problemas e gerar diferencial para a organização.
Liderança e Constância de propósitos	Motivar e inspirar pessoas. Compartilhar desafios e resultados com todas as pessoas; constância na busca por atingir os objetivos estabelecidos. Prestar contas dos acontecimentos.
Orientação por processos e informações	Compreensão dos processos como um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas; tomada de decisões alicerçadas em informações disponíveis, para que se alcance o máximo de qualidade ao seu processo decisório.
Visão de Futuro	Gerenciar direcionado por uma estratégia. Ter como referência no processo decisório o estado futuro desejado para a instituição. Observar eventos externos que afetam a organização e gerenciar seu impacto na sociedade.
Geração de Valor	Alcance de resultados conscientes; monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas; aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.
Comprometimento com as pessoas	Buscar a melhoria na qualidade das relações de trabalho; reconhecimento do bom desempenho; dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados.
Foco no cidadão e na sociedade	Gerenciar com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e da sociedade. Atendimento com qualidade e presteza às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua.
Desenvolvimento de parcerias	Gerenciar valendo-se da formação de parcerias com instituições externas para troca de experiências e ajuda mútua.
Responsabilidade Social	Respeito ao indivíduo, adoção de políticas não discriminatórias e de proteção das minorias, da biodiversidade e dos ecossistemas naturais. Promoção da cultura, do esporte e do lazer.
Controle Social	Estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e participação nas ações de gestão. Transparência e participação social. Divulgação de suas ações.
Gestão participativa	Buscar a participação das pessoas; reconhecendo o potencial e a capacidade de cada um. Compartilhamento de informações e confiança para delegar.
Agilidade	Resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.
Legalidade	Tomar decisões e realizar ações em conformidade com a lei.
Impessoalidade	Não fazer acepção de pessoas nas decisões gerenciais.
Moralidade	Pautar a gestão pública por um código moral.
Publicidade	ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados.
Eficiência	Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível.

Quadro 2 - Síntese do conceito dos itens do questionário

Fonte: Própria.

A Tabela 4 apresenta os 14 fundamentos da excelência gerencial e os cinco princípios da administração pública, listados. Da mesma forma, a relação de documentos, nos quais foram encontrados os fundamentos e princípios citados, em ambas as bibliotecas digitais.

Os seis primeiros autores se referem aos documentos selecionados na busca realizada no site do GESPÚBLICA e os demais se referem a documentos encontrados no site da FNQ.

Tabela 4 – Itens do questionário com os respectivos autores

Dimensão/Item	Autores*											
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12
<b>Fundamentos e Princípios</b>												
Pensamento sistêmico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aprendizado Organizacional	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Cultura da Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liderança e Constância de propósitos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientação por processos e informações	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Visão de Futuro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Geração de Valor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comprometimento com as pessoas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Foco no cidadão e na sociedade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desenvolvimento de parcerias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Responsabilidade Social		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Controle Social		X	X	X	X	X	X					
Gestão participativa	X	X	X	X	X	X	X	X				
Agilidade			X					X		X	X	
<b>Princípios da Administração Pública</b>												
Legalidade	X	X		X	X	X						
Impessoalidade	X	X		X	X	X						
Moralidade	X	X		X	X	X						
Publicidade	X	X		X	X	X						
Eficiência	X	X		X	X	X						

\* A1- BRASIL, 2014; A2- BRASIL, 2009a; A3- BRASIL, 2015; A4- FERREIRA, 2009; A5- OLIVEIRA, 2009; A6- BRASIL 2009b; A7- WISCHRAL, 2010; A8- FNQ, 2015; A9- FNQ, 2011; A10- FNQ 2014a; A11- FNQ 2014b; A12- FNQ 2016.

Fonte: Própria

### 3.3.3 Coleta de dados

Para a obtenção da amostra de participantes que pudessem avaliar os itens levantados, foi realizada abordagem a alunos, professores, técnico-administrativos e gestores de uma instituição federal de educação situada no município de Itaperuna/RJ.

Primeiramente foi aplicado um pré-teste do questionário a 10 participantes, onde foi possível ajustar o texto para uma maior compreensão. Em seguida foram aplicados 50 questionários durante os três turnos de funcionamento da instituição, onde os entrevistados foram: Alunos, Professores, Técnico-Administrativos e Gestores (Vide Apêndice).

### 3.3.4 Método do Lawshe

O método proposto por Lawshe (1975) possibilita validar ou excluir os itens em um questionário, aprimorando o conceito de validade de conteúdo, através de análise estatística da proporção de especialistas que consideram o item como essencial.

Para cada item do questionário Lawshe (1975) propõe duas premissas: (1) algum item, em que o desempenho é percebido como "essencial" por mais da metade dos participantes, tem algum grau de validade de conteúdo. (2) os participantes (além de 50%) que percebem o item como "essencial", maior extensão ou o grau de validade do seu conteúdo.

O método baseia-se na resposta de especialistas a questionários, sendo oferecidas as seguintes opções de resposta para cada item: (1) não essencial; (2) essencial; (NS) não sei. A partir das respostas é aplicada uma taxa de validade de conteúdo, chamada CVR (CVRcalculado).

Para o cálculo do CVR (CVRcalculado) de cada item, Lawshe (1975) elaborou a seguinte fórmula:

$$CVR = \frac{ne - \left(\frac{N}{2}\right)}{\left(\frac{N}{2}\right)}$$

Onde, “ne” é número de especialistas que classificaram cada item como “essencial” e “N” é o número total de respondentes, excluindo-se destes os que responderam “(NS)” não sei (SOUZA et al., 2015).

O CVRcalculado foi comparado com o CVRcrítico ao nível de 5% de probabilidade.

Os estudos de Wilson e Pan e Schumsky (2012) retificaram os cálculos propostos por Lawshe. Mais recentemente, Ayre e Scally (2014) realizaram uma revisão do método de Lawshe e propuseram métodos para cálculos iniciais de valores críticos e tabelas de probabilidades binomiais exatas.

Foi realizada a validação dos itens do questionário, para tanto os itens listados foram avaliados conforme o critério de Lawshe (1975), como: (1) Essencial, (2) Não essencial; (NS) não sei. Além de conter as informações a cerca do o perfil do respondente, conforme o modelo do questionário finalizado no apêndice deste trabalho. O critério de decisão para manter ou excluir o item foi: se o  $CVR_{calculado} < CRV_{crítico}$  o item é excluído; se o  $CVR_{calculado} > CRV_{crítico}$  o item é mantido.

### 3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário os resultados foram tabulados e aplicado o Método de Lawshe.

Encontram-se descritos na Tabela 5 os itens do questionário sobre a avaliação da importância da Gestão Públicas de Educação, segundo a percepção da comunidade interna da instituição avaliada.

Tabela 5- Itens do questionário para avaliar a importância da Gestão de Instituições Públicas de Educação com o respectivo número de especialistas (ne), número de respondentes (N), frequência de respostas essenciais (%), CVRcalculado, CVRcrítico e a decisão de manter ou excluir.

Dimensão/Item	ne	N	%essenciais	CVRcalc	CVRcrít	Decisão
<b>1. Fundamentos da Excelência Gerencial</b>						
1.1. Pensamento Sistêmico	43	47	91,5%	0,830	0,286	Manter
1.2. Aprendizado Organizacional	47	49	95,9%	0,918	0,280	Manter
1.3. Cultura da Inovação	49	50	98,0%	0,960	0,277	Manter
1.4. Liderança e Constância de Propósitos	44	46	95,7%	0,913	0,289	Manter
1.5. Orientação por Processos e Informações	41	45	91,1%	0,822	0,292	Manter
1.6. Visão de Futuro	44	48	91,7%	0,833	0,283	Manter
1.7. Geração de Valor	45	48	93,8%	0,875	0,283	Manter
1.8. Comprometimento com as Pessoas	49	50	98,0%	0,960	0,277	Manter
1.9. Foco no Cidadão e na Sociedade	45	48	93,8%	0,875	0,283	Manter
1.10. Desenvolvimento de Parceiras	39	47	83,0%	0,660	0,286	Manter
1.11. Responsabilidade Social	42	48	87,5%	0,750	0,283	Manter
1.12. Controle Social	38	45	84,4%	0,689	0,292	Manter
1.13. Gestão Participativa	45	50	90,0%	0,800	0,277	Manter
1.14. Agilidade	44	47	93,6%	0,872	0,286	Manter
<b>2. Princípios da Administração Pública</b>						
2.15. Legalidade	47	49	95,9%	0,918	0,280	Manter
2.16. Impessoalidade	41	45	91,1%	0,822	0,292	Manter
2.17. Moralidade	41	46	89,1%	0,783	0,289	Manter
2.18. Publicidade	47	49	95,9%	0,918	0,280	Manter
2.19. Eficiência	47	50	94,0%	0,880	0,277	Manter

Observa-se na Tabela 5 que, após a aplicação do Método de Lawshe (1975), a partir da visão da comunidade interna de uma instituição federal de educação, tanto os itens que compõe a dimensão "Fundamentos da Excelência Gerencial", quanto os itens que compõe a dimensão "Princípios da Administração Pública" deveriam ser mantidos, segundo a percepção dos 50 clientes entrevistados, devido ao fato de apresentarem valores do CVRcalculado menor que valores do CVRcrítico. Dessa forma, todos os 19 (dezenove) itens deveriam ser mantidos no questionário.

Este resultado converge, com a fala de Brasil (2014), ao apontar para importância de tais fundamentos e valores, contidos nas disposições da Constituição Federal Brasileira e no ordenamento legal, como orientadores e delimitadores das formas de funcionamento e organização da Administração Pública.

Na dimensão "Fundamentos da Excelência Gerencial", os itens que obtiveram maior destaque foram a "Cultura da Inovação", o "Comprometimento com as Pessoas", o "Aprendizado Organizacional", a "Liderança e Constância de Propósitos", a "Geração de Valor", o "Foco no Cidadão e na Sociedade", a "Visão de

Futuro”, o “Pensamento Sistêmico”, a “Orientação por Processos e Informações”, todos estes foram considerados como essenciais por mais de 90% dos entrevistados. No que se refere aos itens em destaque, estes são citados por pelo menos onze dos doze autores contidos na tabela 1, sendo que maioria deles são citados por todos os autores. O que evidencia a importância destes itens. Os itens que receberam menor percentual, quanto a essencialidade, pelos entrevistados, foram a "Gestão Participativa", a "Responsabilidade Social", o "Controle Social" e o "Desenvolvimento de parcerias", com percentuais em torno de 83 a 90%.

Quanto a dimensão "Princípios da Administração Pública" os itens "Legalidade" e "Impessoalidade" figuram como essenciais por mais de 95% dos entrevistados. Os itens "Eficiência" e "Agilidade" surgem com percentuais entre 93 e 94% dos entrevistados, apontando-os como essenciais. O item que recebeu menor percentual por parte do entrevistados foi a "Moralidade", tendo sido apontado como essencial por mais de 89% dos entrevistados, o que corrobora com os autores Brasil (2014) e Ferreira (2009).

Observando a Tabela 5 de modo geral, os itens "Cultura da Inovação" e "Comprometimento com as Pessoas" tiveram 98% dos entrevistados considerando-os como essenciais. Outros quatro itens, "Aprendizado Organizacional", "Legalidade", "Publicidade" e "Liderança e Constância de Propósitos", ficaram na faixa 95% dos entrevistados considerando-os como essenciais. Os percentuais mais baixos foram obtidos pelos itens "Controle Social" e "Desenvolvimento de parcerias", com 84,4 e 83%, respectivamente. Os itens estão presentes também nos estudos de Brasil (2009a), Oliveira, (2009) e Brasil (2009b).

O fato de todos os itens pertencentes a dimensão "Fundamentos da Excelência Gerencial" terem sido validados reforça a importância dos itens dessa dimensão, pois como apontado por FNQ (2014b) esses fundamentos da excelência são reconhecidos internacionalmente, por instituições de classe mundial que buscam se aperfeiçoar e se adaptar as mudanças.

Já os itens pertencentes aos Princípios da Administração Pública terem sido validados em sua plenitude vão de encontro a fala de BRASIL (2009b), que traz os princípios como a base estrutural de qualquer sistema, pois trazem consigo valores, sejam estes morais, religiosos, éticos e políticos.

Em suma, a validação de todos seus itens, em ambas as dimensões por meio da aplicação do Método de Lawshe (1975), corroboram a fala de Brasil (2009a), que

aponta os fundamentos da excelência, orientados pelos princípios constitucionais, como o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As buscas nas bibliotecas do GESPÚBLICA e do FNQ, mostraram que o GESPÚBLICA combina os princípios da administração pública e o fundamentos da excelência gerencial, disseminados pela FNQ.

Foi possível observar que ao longo dos anos a nomenclatura dos fundamentos foram se alterando, ora aglutinando termos, ora dividindo fundamentos. Todas nomenclaturas de fundamentos encontradas com alguma variação foram consideradas e associada a algum fundamento.

Os resultados da aplicação do método de Lawshe para a comunidade interna da escola se mostrou coerente, na medida em que trata-se de fundamentos da excelência gerencial, que vem sendo aprimorados por anos pela FNQ em discussão com instituições do mundo todo e os princípios da administração pública expressos na Constituição Federal do Brasil, deixando clara a importância de cada um desses itens dentro das dimensões apresentadas.

Como sugestão para trabalhos futuros, espera-se que o questionário elaborado, possa contribuir para que outras instituições públicas de educação possam auferir a qualidade de seus serviços, através da análise da importância/satisfação de sua comunidade interna. Além disso, uma outra sugestão para trabalhos futuros, seria a inclusão da comunidade externa nessa discussão.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.C.M. **Gestão escolar**. Curitiba, Paraná: IESDE, 2009.

AYRE, C.; SCALLY, A.J.. Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. **Measurement and Evaluation in Counseling and Development**, Londres, Inglaterra, v. 47, n. 1, p.79-86, 2014.

BAID, D.; RAO, S. V. D. Nageswara. Management Controls of Teachers—Scale Development and Validation. **Global Business Review**, v. 18, n. 3, p.719-733, 2017.



BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão.** - Brasília: MP, SEGES, 2009a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010;** Brasília; MP, SEGES, 2009b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública,** Brasília; MP, SEGEPE, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos,** Brasília; MP, SEGEPE, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **GESPÚBLICA: Apresentação.** 2017. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 28 jun. 2017.

DANTIER, R. M. P. et al. Validação e confiabilidade de questionário sobre transporte urbano coletivo em Campos dos Goytacazes, RJ. In: 7o Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia. 2014. Inhambane/Moçambique. **Proceedings ...** Moçambique, 2014.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 14, 2009. Salvador. 2009. Anais Eletrônicos... Disponível em: <<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>>. Acesso em: 18 nov 2017.

FIDANCI, B. E. et al. Validity and reliability: to use in pediatrics. **Ann Pediatr Rheumatol**, v. 1, p. 147, 2012.

FOWLER, E.D.; MELLO, C.H.P.; COSTA NETO, P.L. de O. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p.837-852, 2011.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Critérios de Excelência. Critérios de Excelência Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. 19. ed. São Paulo: FNQ. 2011.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão**. São Paulo, 2015.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Critérios Rumo à Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, SP, 2014a.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão**. 2014b.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão (MEG) - Guia de Referência de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ. 2016.

LAHTERO, T.J.; LÄNG, N.; ALAVA, J. Distributed leadership in practice in Finnish schools. **School Leadership & Management**, v. 37, n. 3, p.217-233, 28 fev. 2017.

LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, Nova Jersey, EUA, v. 28, n. 4, p. 563-575, Dez., 1975.

LÖBLER, L.M.B.; VIEIRA, K.M.; LÖBLER, M.L.; PARABONI, A.L. Influencers factors in the performance of elementary education public schools: an analysis multicases. **Espacios**, v. 38, n. 10, p. 5. 2017.

LORDÉLO, J.A.C.; DAZZANI, M.V. **Avaliação educacional: desatando e reatando nós**. Bahia-BA: EDUFBA, 2009. 349 p.

LÜCK, H.. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2012.

MADEIRA, J.M.P. **Administração pública**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2010.

MIRANDA, G. M. et al. Avaliação de churrascarias sob a percepção dos clientes: determinação de itens do questionário. In: 7º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia. 2014. Inhambane/Moçambique. **Proceedings ...Moçambique**, 2014.

MORTAZAVI, F. et al. Validation of the Breastfeeding Experience Scale in a Sample of Iranian Mothers. **International Journal of Pediatrics**, v. 2014, p.1-8, 2014.

OLIVEIRA, R. de. **Gestão pública: democracia e eficiência- uma visão prática e política**. Rio de Janeiro: Editora FGV.2015.

OLIVEIRA, S. K. de. **Modelo de avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor público brasileiro**. 2009. 185 f. Dissertação (Mestrado profissional em planejamento e políticas públicas). UECE. Ceará. 2009.

RIBEIRO, L.R. da S. **Análise do grau de satisfação dos serviços oferecidos pelo registro acadêmico segundo a percepção dos discentes de uma instituição federal de ensino**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Candido Mendes.

SALCEDO, M.D.C.N. et al. Perception of the Students in Computer Engineering in the Use of Online Courses as Teaching-Learning Process Support in the Software Engineering I Course. **American Journal of Educational Research**, v. 3, n. 3, p.301-306, 26 fev. 2015.

SEYITOĞLU, F.; ÇEVİK, B. The impacts of student and life satisfaction on tourism students' perceived sense of belonging. **Journal of Teaching in Travel & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 253-272, 2016.

SOUZA, J.P. de et al. Avaliação de pizzarias sob a percepção dos clientes: determinação da validade de itens do questionário. **Perspectivas Online: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Campos dos Goytacazes, v. 5, n. 13, p.49-61, 2015.

TAHIM, A. P. V. de Oliveira; ALVES, L. Lopes; LIMA, M. A. M. A gestão escolar e a avaliação institucional: observações, segundo os diretores municipais de Fortaleza-CE. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO, 16., 2012, Campinas. UNICAMP, 2012. Disponível em: <[http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos\\_template/upload\\_arquivos/acervo/docs/3103c.pdf](http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/3103c.pdf)>. Acesso em: 18nov. 2017.

UNFRIED, A. et al. The Development and Validation of a Measure of Student Attitudes Toward Science, Technology, Engineering, and Math (S-STEM). **Journal of Psychoeducational Assessment**, v. 33, n. 7, p.622-639, 16 fev. 2015. SAGE Publications.

VÁZQUEZ-RECIO, R. School management and solitude: between personal retreat and the lack of the teacher's support. **International Journal of Leadership in Education**, p. 1-10, 2017.

VIANA, C. P. O princípio constitucional da transparência e a sua relação com o modelo de excelência em Gestão Pública. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011, Brasília. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_44-155\\_156\\_157.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_44-155_156_157.pdf)>. Acesso em: 18 nov 2017.

WISCHRAL, D. C. **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) para Prefeituras Municipais: Excelência: um valor requerido pelo Cidadão.** Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu MBA em Gestão para excelência) - Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis-SC, Faculdade de Tecnologia SENAI, Florianópolis, 2010.

## APÊNDICE

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE <b>CANDIDO MENDES</b></p> <p style="text-align: center;">INSTITUTO UNIVERSITÁRIO CANDIDO MENDES-CAMPOS</p>	 <p style="text-align: center;">INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE</p>	QUEST. Nº:
		Data:

Como o(a) senhor(a) avalia a importância dos seguintes itens em relação a Gestão de Instituições Públicas de Educação?

Dimensão/Itens	(1) Não Essencial	(2) Essencial	(NS) Não Sei
<b>Fundamentos da Excelência Gerencial</b>			
<b>1. PENSAMENTO SISTÊMICO</b> - Enxergar a organização como um todo e perceber a interdependência entre os elementos que compõem a organização na dimensão interna e na dimensão externa.	(1)	(2)	(NS)
<b>2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b> - Buscar novos conhecimentos, individuais e coletivos, estimular o compartilhamento de informações e experiências. Preservar o conhecimento da instituição e de seus processos internos.	(1)	(2)	(NS)
<b>3. CULTURA DA INOVAÇÃO</b> - Promover um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias. Estimular a busca espontânea de novas formas de enfrentar problemas e gerar diferencial para a organização.	(1)	(2)	(NS)
<b>4. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b> - Motivar e inspirar pessoas. Compartilhar desafios e resultados com todas as pessoas; constância na busca por atingir os objetivos estabelecidos. Prestar contas dos acontecimentos.	(1)	(2)	(NS)
<b>5. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES</b> - Compreender os processos como um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas; tomar decisões alicerçadas em informações disponíveis, para que se alcance o máximo de qualidade ao seu processo decisório.	(1)	(2)	(NS)
<b>6. VISÃO DE FUTURO</b> - Gerenciar direcionado por uma estratégia. Ter como referência no processo decisório o estado futuro desejado para a instituição. Observar eventos externos que afetam a organização e gerenciar seu impacto na sociedade.	(1)	(2)	(NS)
<b>7. GERAÇÃO DE VALOR</b> - Alcançar resultados conscientes; monitorar a satisfação de todas as partes interessadas; aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.	(1)	(2)	(NS)
<b>8. COMPROMETIMENTO COM AS PESSOAS</b> - Buscar a melhoria na qualidade das relações de trabalho; reconhecer o bom desempenho; dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados.	(1)	(2)	(NS)
<b>9. FOCO NO CIDADÃO E NA SOCIEDADE</b> - Gerenciar com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e da sociedade. Atender com qualidade e presteza às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua.	(1)	(2)	(NS)
<b>10. DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS</b> - Gerenciar valendo-se da formação de parcerias com instituições externas para troca de experiências e ajuda mútua.	(1)	(2)	(NS)
<b>11. RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> - Respeitar o indivíduo; adotar políticas não discriminatórias e de proteção das minorias, da biodiversidade e dos ecossistemas naturais. Promover a cultura, o esporte e o lazer.	(1)	(2)	(NS)

Como o(a) senhor(a) avalia a importância dos seguintes itens em relação a Gestão de Instituições Públicas de Educação? Continuação

Dimensão/ Itens	(1) Não Essencial	(2) Essencial	(NS) Não Sei
<b>Fundamentos da Excelência Gerencial</b>			
<b>12. CONTROLE SOCIAL</b> - Estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e sua participação nas ações de gestão. Transparência e participação social. Divulgar suas ações.	(1)	(2)	(NS)
<b>13. GESTÃO PARTICIPATIVA</b> - Buscar a participação das pessoas; reconhecendo o potencial e a capacidade de cada um. Compartilhar informações e ter confiança para delegar.	(1)	(2)	(NS)
<b>14. AGILIDADE</b> - Responder rapidamente às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.	(1)	(2)	(NS)
<b>Princípios da Administração Pública</b>			
<b>15. LEGALIDADE</b> - Tomar decisões e realizar ações em conformidade com a lei.	(1)	(2)	(NS)
<b>16. IMPESSOALIDADE</b> - Não fazer acepção de pessoas nas decisões gerenciais.	(1)	(2)	(NS)
<b>17. MORALIDADE</b> - Pautar a gestão pública por um código moral.	(1)	(2)	(NS)
<b>18. PUBLICIDADE</b> - Ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados.	(1)	(2)	(NS)
<b>19. EFICIÊNCIA</b> - Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível.	(1)	(2)	(NS)

**Gênero:**  
(1) masculino  
(2) feminino

**Estado Civil:**  
(1) solteiro  
(2) casado  
(3) outro

**Faixa etária:**  
(1) Menos do que 15 anos  
(2) 15 a 19 anos  
(3) 20 a 24 anos  
(4) 25 a 29 anos  
(5) 30 a 39 anos  
(6) 40 a 49 anos  
(7) 50 a 59 anos  
(8) 60 a 69 anos  
(9) 70 a 79 anos  
(10) 80 anos ou mais

**Faixa de Renda Familiar (salários-mínimos):**  
(1) Até 1  
(2) Mais de 1 a 2  
(3) Mais de 2 a 3  
(4) Mais de 3 a 5  
(5) Mais de 5 a 10  
(6) Mais de 10 a 15  
(7) Mais de 15 a 20  
(8) Mais de 20 a 30  
(9) Mais de 30

**Escolaridade:**  
(1) Ens. Fund. Inc.  
(2) Ens. Fund. Compl.  
(3) Ens. Médio Inc.  
(4) Ens. Médio Compl.  
(5) Ens. Sup. Inc.  
(6) Ens. Sup. Compl.

<b>Dia semana:</b>	<b>da</b>	(1) Domingo	(2) 2ª	(3) 3ª	(4) 4ª	(5) 5ª	(6) 6ª	(7) Sábado
--------------------	-----------	-------------	--------	--------	--------	--------	--------	------------

<b>Turno:</b>	(1) Manhã	(2) Tarde	(3) Noite
---------------	-----------	-----------	-----------

## 4 ARTIGO 3 - ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE INTERNA ESCOLAR QUANTO A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

### Resumo:

*Este estudo aborda a qualidade na gestão de instituições públicas de educação, a partir dos fundamentos da excelência gerencial e dos princípios da administração pública brasileira, ambos pilares do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Foi realizada uma análise, através de um questionário, quanto ao grau de importância e satisfação da comunidade interna escolar (alunos, gestores, técnico-administrativos e docentes), quanto aos fundamentos e princípios citados. A metodologia consiste em estudo de caso aplicado a 165 alunos; 44 docentes e 27 técnico-administrativos, que não ocupavam cargos de chefia; e 22 gestores do Instituto Federal Fluminense campus Itaperuna/RJ. Foram utilizados os métodos Satisfação Simples, análise de Gap, Importância versus satisfação e método de Abordagem Multiplicativa. Os resultados apontaram os principais pontos de melhoria para cada método. Dos três itens com menor grau de satisfação, em cada um dos grupos de entrevistados, constam os itens "Agilidade", "Desenvolvimento de parcerias", "Controle social" e "Geração de valor" em pelo menos dois dos quatro grupos. O item "Legalidade" Foi unânime na avaliação da satisfação por parte, De todos os quatro grupos de entrevistados. o maior gap foi encontrado no item "Eficiência". Os menores valores de Insatisfação ponderada foram para os itens "Moralidade" e "legalidade" e os maiores para "controle social", "eficiência e "desenvolvimento de parcerias". A análise da importância versus satisfação apontou que os itens devem ser mantidos sem a necessidade de alteração. O questionário se apresentou como uma ferramenta para apoio a tomada de decisão e suporte no planejamento estratégico de instituições públicas de educação.*

Palavras-chave: Análise de importância e satisfação. Instituição de educação. GESPÚBLICA.

### 4.1 INTRODUÇÃO

O atendimento do interesse público deve ser um compromisso permanente das instituições públicas. Na gestão de instituições de educação dessa natureza, as

ações devem convergir para o atendimento das necessidades educacionais da comunidade e da sociedade, de modo que a escola atue como agente de transformação do local onde está inserida.

Para que esse atendimento ocorra faz-se necessário estabelecer um diálogo constante com os interlocutores envolvidos no processo educacional e assim, obter respostas que possam auxiliar a gestão (AMARAL, 2011).

Segundo Cordeiro et al. (2009), este diálogo constante auxilia no aperfeiçoamento das práticas administrativas, que auxiliam o gestor escolar a encontrar o caminho que a escola deve seguir para alcançar a melhoria da qualidade educativa.

Em um olhar macro, é possível observar que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial. Essa problemática afeta a todos os setores do governo. Inclusive a educação que precisa ser gerenciada com princípios de excelência e respeitando suas especificidades (BRASIL, 2017c).

A partir dessa percepção, diversas tem sido as ações do governo federal no sentido de apoiar a gestão educacional das escolas públicas brasileiras. Ações como o Plano de Desenvolvimento da Escola, o Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação, a Escola de Gestores da Educação Básica, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e o Programa Nacional de Capacitação dos Conselheiros Municipais de Educação, vigoram atualmente (BRASIL, 2017a).

Além das ações já apresentadas, outro Programa existente é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Este é um programa do Governo Federal que tem o objetivo de apoiar e estimular os órgãos e entidades públicos a aprimorar suas práticas de gestão, com o intuito de oferecer maior qualidade no serviço prestado ao cidadão.

Seu alicerce está nos princípios da administração pública (Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência) e em fundamentos da excelência gerencial contemporânea (Pensamento sistêmico, Aprendizado organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e constância de propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as pessoas, Foco no cidadão e na sociedade, Desenvolvimento de parcerias, Gestão participativa) (OLIVEIRA, 2015).



Brasil (2009a) explica a função dos fundamentos da gestão de excelência e dos princípios constitucionais:

Esse Modelo é alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Os alicerces do GESPÚBLICA foram construídos ao longo de muitos anos, Os fundamentos da excelência da gestão são estudados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e expressam conceitos reconhecidos internacionalmente, que se traduzem em processos e fatores de desempenho encontrados em organizações mundiais. Já os princípios da administração pública são expressos na Constituição Federal do Brasil e são a base de sua administração pública.

Além disso, por seu papel transformador e constantes discussões no cenário nacional, é necessária a promoção de reflexões críticas sobre a organização escolar, bem como, as relações de poder nas instituições educacionais.

Brasil (2012) aponta que o projeto de uma unidade escolar, visando uma educação de qualidade, deve buscar envolver os agentes envolvidos no dia a dia da escola, como: funcionários, estudantes, professores, pais, equipe de direção e comunidade.

Este estudo promove a discussão da qualidade da gestão escolar sob a ótica de sua comunidade interna, ou seja, funcionários, estudantes, professores e equipe de direção.

Para promover essa discussão, propõem-se a construção e aplicação de um questionário com o objetivo de medir a importância e a satisfação da comunidade interna escolar. Para tanto inicialmente, foi aplicado o Método de Lawshe (1975), no qual todos os itens foram considerados essenciais por especialistas e portanto validados, em seguida foram aplicados questionários para medir a importância e a satisfação utilizando a escala de Likert (1932).

Dessa forma, este estudo se propõe a analisar, através de um questionário, o grau de importância/satisfação da comunidade interna escolar de uma instituição pública de educação, quanto a sua gestão, a luz dos fundamentos da excelência gerencial e dos princípios da administração pública.

## 4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.2.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFFluminense) *campus* Itaperuna

Inaugurado em 23 de março de 2009, a concepção do IFFluminense *campus* Itaperuna, fez parte do Programa de Expansão da Rede de Educação Profissional do Ministério da Educação (MEC) (IFFLUMINENSE, 2014).

O campus Itaperuna oferece cursos de educação presencial e a distância. A nível técnico são ofertados cursos de forma integrada ao ensino médio e EJA, além do técnico concomitante e um curso superior (IFFLUMINENSE, 2016a).

A Educação Profissional Técnica de Nível Médio na forma integrada atende a alunos concluintes do ensino médio, com as seguintes opções de curso: Administração, Eletrotécnica, Informática e Química (IFFLUMINENSE, 2015a). Já na modalidade Proeja é ofertado o curso Técnico Integrado ao Ensino Médio em Eletrotécnica, no turno noturno, para concluintes do ensino fundamental (IFFLUMINENSE, 2015b).

A Educação Profissional Técnica de Nível Médio na forma Concomitante é oferecida, aos alunos, que estejam cursando o 2º ou 3º ano do Ensino Médio e também a quem tenha concluído o Ensino Médio. São oferecidos cursos nas seguintes áreas: Eletrotécnica, Eletromecânica, Informática, Mecânica e Química (IFFLUMINENSE, 2015c).

Os Cursos de Bacharelado são destinados àqueles que já concluíram o Ensino Médio. No campus é ofertado o curso de Sistemas de Informação (IFFLUMINENSE, 2016b).

Além das atividades de ensino, a pesquisa e extensão estão presentes no campus Itaperuna, nestes segmentos servidores e alunos tem a oportunidade de desenvolver projetos que contribuam para a formação profissional e o desenvolvimento regional e institucional (IFFLUMINENSE, 2014). Atualmente, existem projetos vinculados a área de biologia, ensino do direito nas escolas, redes sociais, colaboração para o desenvolvimento da região, música, desenho assistido, sustentabilidade, xadrez, dentre outros (IFFLUMINENSE, 2017).

#### 4.2.2 Desafios da Gestão Escolar

A gestão escolar eficaz leva em consideração o fator humano da organização e cooperação entre seus membros. Mesmo existindo a figura do gestor escolar como gerente desta empresa humana, a colaboração de professores, de estudantes, de membros da comunidade e de pais, é essencial para sua administração (DASH; DASH, 2008).

A atenção com o bem estar destes agentes é objeto de vários estudos pelo mundo. Segundo Seyitoğlu e Çevik (2016) o nível de satisfação, ou seja, o bem estar e a auto-estima dos estudantes afeta seu sentimento de pertencimento à comunidade escolar. Otieno, Ajowi e Dvc (2015) por sua vez apontam que o bem estar afeta também o desempenho e a produtividade dos professores. Baid e Rao (2017) complementam que os professores são agentes importantes para o sucesso escolar e suas ações precisam ser acompanhadas para se atingir o desempenho desejado. Taylor e Hill (1993) tratam da atenção a ser dada aos clientes internos e externos, a partir da escuta de suas necessidades e percepções, ao se discutir o gerenciamento da qualidade na instituição.

A qualidade na gestão escolar é um assunto estudado mundialmente. Diversos países enfrentam dificuldades na implementação de uma gestão escolar efetiva. No estudo de Njegovan e Crnomarkovic (2012) realizado na Servia, os autores relatam a dificuldade de aceitação de inovações tecnológicas e mudanças culturais, centralização do governo, falta de interação entre escola e pais.

Narwana (2015), por sua vez, aborda as dificuldades da criação de um programa de participação comunitária na gestão escolar, em uma cidade indiana, apresentando questões relacionadas a dificuldade de alcançar e envolver determinados grupos e a marginalização de partes da comunidade, como desempregados, pessoas com baixa escolaridade, áreas geográficas e gênero.

Outra dificuldade existente na gestão escolar é a da comunicação entre os agentes inseridos no espaço, a exemplo da abordagem de Klein (2017) que discute a amplitude da lacuna de comunicação seletiva entre professores e gestores e sua influência para a escola como um todo, além de formas de se estreitar esse diálogo, como a de abertura mútua e a autenticidade entre o diretor e os funcionários.

Frente a tantas questões a serem enfrentadas, o exercício da gestão democrática deve estar presente nas escolas, como propulsor das ações e como

cultura escolar, para tanto, faz-se necessária a articulação de professores, funcionários, pais, estudantes, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais e a comunidade local na construção de mecanismos que proporcionem tal participação (BRASIL, 2012)

#### 4.2.3 GESPÚBLICA - Princípios e Fundamentos

Promulgado pelo Decreto nº 5.378/2005, o GESPÚBLICA objetiva o atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; a promoção a governança com foco nas políticas públicas; a promover a eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental; e a promoção da gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Brasil (2017b), explica que o GESPÚBLICA observa a capacidade de gestão em uma organização pública, considerando ser este um componente dos mais indispensáveis para que ela possa efetivamente fazer a diferença e entregar serviços públicos de qualidade.

O programa disponibiliza tecnologias e guias que podem ser utilizados na melhoria dos processos gerenciais, como o Guia de Gestão de Processos de Governo, Guia Referencial para Medição de Desempenho na Administração Pública, Carta de Serviços, o Guia de Simplificação Administrativa e o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

Os princípios da administração pública norteiam a natureza pública do GESPÚBLICA. Tais princípios são expressos pelo artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que diz:

"a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência."

Para ser excelente a administração pública deve atender a estes princípios: Legalidade - estrita obediência a lei; Impessoalidade - não fazer acepção de pessoas; Moralidade - pautar a gestão pública por princípios morais de aceitação

pública; Publicidade - transparência, dar publicidade aos atos e fatos; e Eficiência - agir com o máximo de qualidade ao menor custo possível (FERREIRA, 2009).

Quanto aos fundamentos de excelência, em 1991, foi criada uma Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, com o objetivo de disseminar entre as empresas critérios que lhes permitissem avaliar a qualidade em sua gestão comparada a um modelo de excelência, atualmente essa fundação é chamada Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (OLIVEIRA, 2015).

Esse debate sobre a melhoria da qualidade alcançou o setor público. Foram criados vários prêmios no país tratando da excelência de gestão pelo setor público. Diversas instituições passaram a se organizar, utilizando os critérios de excelência na gestão pública. Assim, o GESPÚBLICA, ao criar um documento objetivo, que estabeleceu padrões de excelência, possibilitou as instituições públicas, uma avaliação do modelo de sua gestão (OLIVEIRA, 2015).

Brasil (2017c) acrescenta ainda que:

Esse modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o estado da arte da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas.

Focado nestes objetivos de aumento da eficiência, eficácia e efetividade, e combinando o caráter gerencial dos fundamentos da excelência com os princípios básicos da administração pública, este programa se apresenta como uma importante ferramenta gerencial para as instituições públicas brasileiras.

#### 4.2.4 Satisfação no ambiente escolar

O alcance da fidelização dos clientes é o objetivo muitas organizações. A fidelização cria um vínculo emocional do cliente para com a marca e o leva ao encantamento. O cliente muito satisfeito tem menor propensão a mudar. Se as suas expectativas forem atendidas o cliente se encontrará satisfeito e insatisfeito se suas expectativas não forem atendidas (KOTTLER, 2000). Larán e Espinoza (2004) explicam que as expectativas referem-se a pensamentos que originam no consumidor um padrão de referência para o julgamento.

Segundo Kwan (1996) parte do cliente a decisão se um produto é de alta qualidade, da mesma forma apontam Taylor e Hill (1993), no que diz respeito a ouvir as necessidades e percepções dos clientes. Para uma boa gestão do ambiente educacional pressupõe dar atenção às necessidades dos alunos, a fim de melhorar a prática educacional e melhorar qualidade educacional (STUKALINA, 2010).

Ouvir os clientes quanto ao seu nível de satisfação com seus produtos e serviços é um traço de organizações que se comprometem com a qualidade. Essa informação é essencial para monitorar as necessidades dos clientes, a confiabilidade da organização e a manutenção de uma proximidade com os clientes (ROSSI; SLONGO, 1998).

No que se refere ao ambiente escolar, a satisfação do aluno está intimamente ligada a forma como o aluno percebe a imagem da instituição (SCHREINER, 2009).

A satisfação do aluno tem relação com a qualidade, pois a satisfação se relaciona com a perspectiva do aluno quanto ao processo educativo, o comportamento do aluno e a sua cooperação (BORGES, 2011).

As instituições de ensino que se atenta para a satisfação das necessidades de seu público, reconhecem que eficiência e bons programas e serviços são meios de satisfazer público-alvo. O que não significa que, ao buscar meios para satisfazer seu público, esteja ignorando sua missão e suas competências (KOTLER; FOX, 1994).

Sahney, Banwet e Karunes (2008) apontam a questão do público interno, a instituição precisa ser sensível, também a este público, a satisfação dos funcionários é um impulsionador para a instituição.

Schleich, Polydoro e Santos (2006) acrescentam que a mensuração da satisfação acadêmica contribui para que a instituição possa se planejar planejamento e melhorar seus serviços para o aluno, assim a aumentando a eficácia do processo educacional.

#### 4.3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada os passos seguidos na construção da metodologia do estudo, como segue abaixo:

- Elaboração do questionário
- Definição da amostra

- Aplicação da pesquisa
- Apresentação e análise dos resultados

#### 4.3.1 Elaboração do questionário

O estudo apresenta uma pesquisa do tipo survey, por sua abordagem quantitativa e apresentar a opinião de um quantitativo considerável de pessoas por meio de questionário.

Os itens a serem avaliados foram agrupados da seguinte forma: Princípios da Administração Pública (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência) e os Fundamentos da Excelência Gerencial (Pensamento sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e Constância de propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as pessoas, Foco no cidadão e na sociedade, Desenvolvimento de parcerias, Responsabilidade Social, Controle Social, Gestão participativa e Agilidade).

Primeiramente, foi aplicado Método de Lawshe (1975) para especialistas, com o intuito de validar os itens que comporiam o questionário, dessa forma todos os itens foram validados.

Na elaboração do questionário da pesquisa (Apêndice), os itens foram avaliados de acordo com a escala de Likert (1932), sendo apresentados 5 pontos em gradação e 1 de abstenção. Com relação às opções de respostas quanto a importância e satisfação dos itens adotou-se o valor 1 para muito baixa e 5 para muito alta (Quadro 3).

Notas	Grau de importância	Grau de satisfação
1	Muito baixa	Muito insatisfeito
2	Baixa	Insatisfeito
3	Média	Nem Satisfeito nem Insatisfeito
4	Alta	Satisfeito
5	Muito alta	Muito satisfeito
N	Não sei	Não sei

Quadro 3 - Grau de importância e de satisfação dos itens avaliados no questionário.

Fonte: Própria

#### 4.3.2 Definição da amostra

A pesquisa foi aplicada em uma das quatorze unidades do Instituto Federal Fluminense, localizada no município de Itaperuna/RJ. O campus oferece cursos em diversas modalidades, nas áreas de Administração, Eletromecânica, Eletrotécnica, Informática, Mecânica e Química, além do curso superior em Sistemas de Informação (BRASIL, 2017d).

Foram ouvidos membros da comunidade interna da instituição de ensino, formada por gestores, alunos, docentes e técnico-administrativos, com o intuito de medir o grau de importância/satisfação em relação a gestão da instituição.

A instituição possui cerca de 1000 alunos distribuídos nos três turnos de funcionamento da instituição. Os docentes somam cerca de 68 efetivos e os técnico-administrativos cerca de 45 servidores. Há também, cerca de 24 cargos de gestão distribuídos entre Coordenadores e Diretores, sendo que esses cargos são ocupados por 12 docentes e 12 técnico-administrativos, efetivos.

Dos 45 técnico-administrativos, três encontram-se em afastamento integral o momento da aplicação da pesquisa, não sendo possível consultá-los.

Para calcular o tamanho da amostra foi utilizada a fórmula proposta por GIL (1988):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

em que,

n = tamanho da amostra

$\sigma$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio-padrão

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = porcentagem complementar (100 – p)

N = tamanho da população

e = erro máximo permitido

Adotou-se um nível de significância de 5% com margem de erro de 7%, dessa forma foram entrevistados: 165 alunos; 44 docentes e 27 técnico-administrativos, que não ocupavam cargos de chefia; e 22 gestores.

#### 4.3.3 Aplicação da pesquisa



Foi aplicado o pré-teste a dois docentes, dois gestores, dois técnico-administrativo e 6 alunos (dois alunos em cada turno), totalizando 12 entrevistados, com o intuito de ajustar o texto para uma maior compreensão dos entrevistados.

A aplicação dos questionários se deu no período de 17 a 30 de agosto de 2017, durante os três turnos de funcionamento da instituição.

Os dados obtidos pelos questionários foram, inicialmente, tabulados utilizando o aplicativo Microsoft Office Excel 2007<sup>®</sup>.

#### 4.3.4 Métodos de Importância e Satisfação

Os modelos de análise de importância e satisfação do cliente auxiliam na implementação de ações que visem a melhoria da qualidade do serviço prestado (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005)

Dessa forma, nesta sessão são apresentados os métodos para a análise da satisfação dos entrevistados. Foram utilizados os seguintes métodos: Satisfação Simples, Análise de *GAP*, Importância versus Satisfação e Método de Abordagem Multiplicativa.

##### 4.3.4.1 Satisfação Simples

A partir das respostas dos entrevistados, o método de satisfação simples, realiza o cálculo da média de cada item, obtida através de uma escala de diferencial semântico de cinco pontos (LISBÔA, 2011). Os extremos indicam se ele está muito insatisfeito ou muito satisfeito, no caso análise da satisfação e da mesma forma, para a importância, se o item é muito importante ou não é importante.

Os itens que apresentam, menor satisfação média são reservados para melhorias futuras (MATSUKUMA; HERNANDEZ, 2007). Porém esse método, não fornece dados que possam ajudar na priorização das ações (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005).

##### 4.3.4.2 Método de Análise de *Gap*

Os clientes possuem uma expectativa, ao adquirir um serviço, assim, após a compra tem condições de comparar o que ele de fato recebeu com a sua expectativa inicial. Caso a qualidade do serviço seja inferior a expectativa, ocorre

uma divergência, ou *gap*. A análise de *Gap* consiste em calcular a diferença entre as médias de importância de cada atributo e de satisfação em relação aos mesmos (MATSUKUMA; HERNANDEZ, 2007).

Assim, os itens que apresentarem maior diferença entre a média de satisfação e a média de importância devem ser indicados para melhorias (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005).

#### 4.3.4.3 Método da Abordagem Multiplicativa

Este método considera a diferença entre o índice mais alto possível de satisfação e a satisfação mensurada percebida pelo consumidor sobre o desempenho dos critérios relacionados aos produtos ou serviço. O maior valor encontrado representa a prioridade de melhoria dentre os itens analisados na entrevista (MATSUKUMA; HERNANDEZ, 2007).

A Abordagem multiplicativa, ou insatisfação ponderada, é um método que leva em consideração tanto a satisfação quanto a importância de um item (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005).

#### 4.3.4.4 Método Importância versus Satisfação

O método de Importância versus satisfação analisa a relação entre a importância e a satisfação, tomando por base o modelo de Importância versus satisfação (Figura 2), apresentando nos eixos x e y a escala: baixa, média e alta e nos quadrantes: excedente, atenção, manter e melhorar (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005).

	Alta	Excedente	Manter	
<b>Satisfação</b>	Média			
	Baixa	Atenção	Melhorar	
		Baixa	Média	Alta
		<b>Importância</b>		

Figura 2: Modelo de Importância versus satisfação  
Fonte: Adaptação de Fontenot, Henke e Carson (2005).

Matsukuma e Hernandez (2007), explicam as nomenclaturas de cada quadrante: "manter" significa que não existe nenhum problema com o atributo e ele deve ser mantido como está; "melhorar" os itens precisam ser melhorados e considerados como prioridades; "excedente" a satisfação excede a importância; e "atenção" devem ser observados com atenção pois podem se tornar importantes.

Assim, os atributos que estiverem alocados no quadrante "melhorar" são os que necessitarão de maior atenção. Caso muitos dos itens estiverem neste quadrante, deverão ser priorizados os itens com maior grau de importância e menor nível de satisfação (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005).

## 4.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.4.1 Método de satisfação e importância simples

#### 4.4.1.1 Grau de Importância simples

Na Figura 3 pode-se observar a média e o erro-padrão relacionados grau de importância quanto aos itens pesquisados, na visão dos Alunos. Os itens que apresentaram maior importância para esse público foram a "Eficiência", a "Responsabilidade Social" a "Cultura da Inovação", a "Legalidade" e o "Aprendizado organizacional".

A Eficiência se refere ao fazer o que precisa ser feito buscando a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. Já a Responsabilidade Social se ocupada preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, aumentando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades (BRASIL, 2009a). Estes dois itens de maior importância para os Alunos indicam preocupação com uma gestão racional, por parte da direção da instituição e também, a atenção com a postura adotada pela instituição no sentido de promover o bem-estar dos seus públicos interno e externo.

O item que obteve o menor grau de importância na visão dos alunos foi o "Desenvolvimento de parcerias". Este item trata da relação da instituição com instituições externas que possuam interesses em comum.

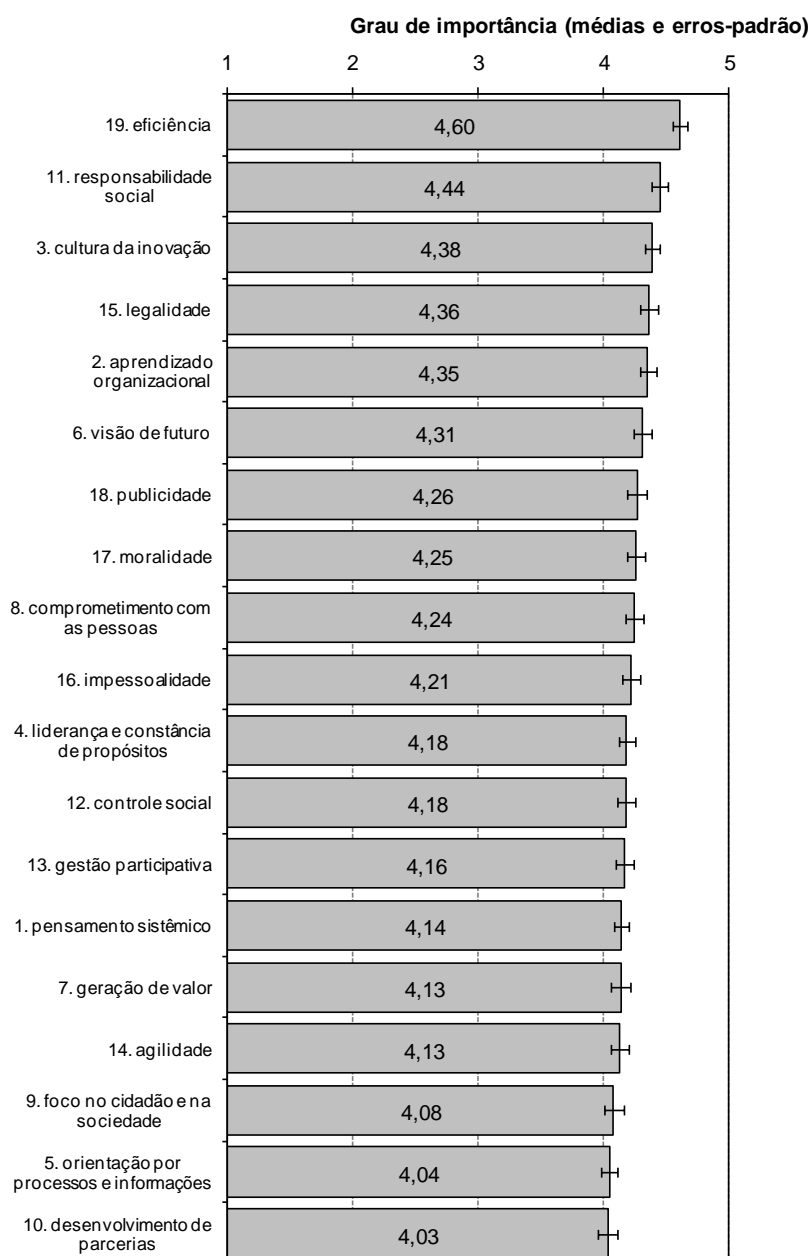


Figura 3 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Alunos  
Fonte: Própria

Na visão dos Gestores, os itens que possuem o maior grau de importância são a "Moralidade", "Legalidade", "Eficiência" e "Impessoalidade", todos estes itens com médias acima de 4,90, como pode-se observar na Figura 4. Estes quatro primeiros itens de importância para os Gestores são referentes aos princípios básicos da administração pública, configurando como de importância máxima para a gestão. Estes itens caminham no sentido da gestão pautada em um código moral, com decisão tomadas dentro das legislação que rege o serviço público, com uma

boa relação entre os gastos e a qualidade do serviço e sem diferenciação de pessoas na tomada de decisão da instituição.

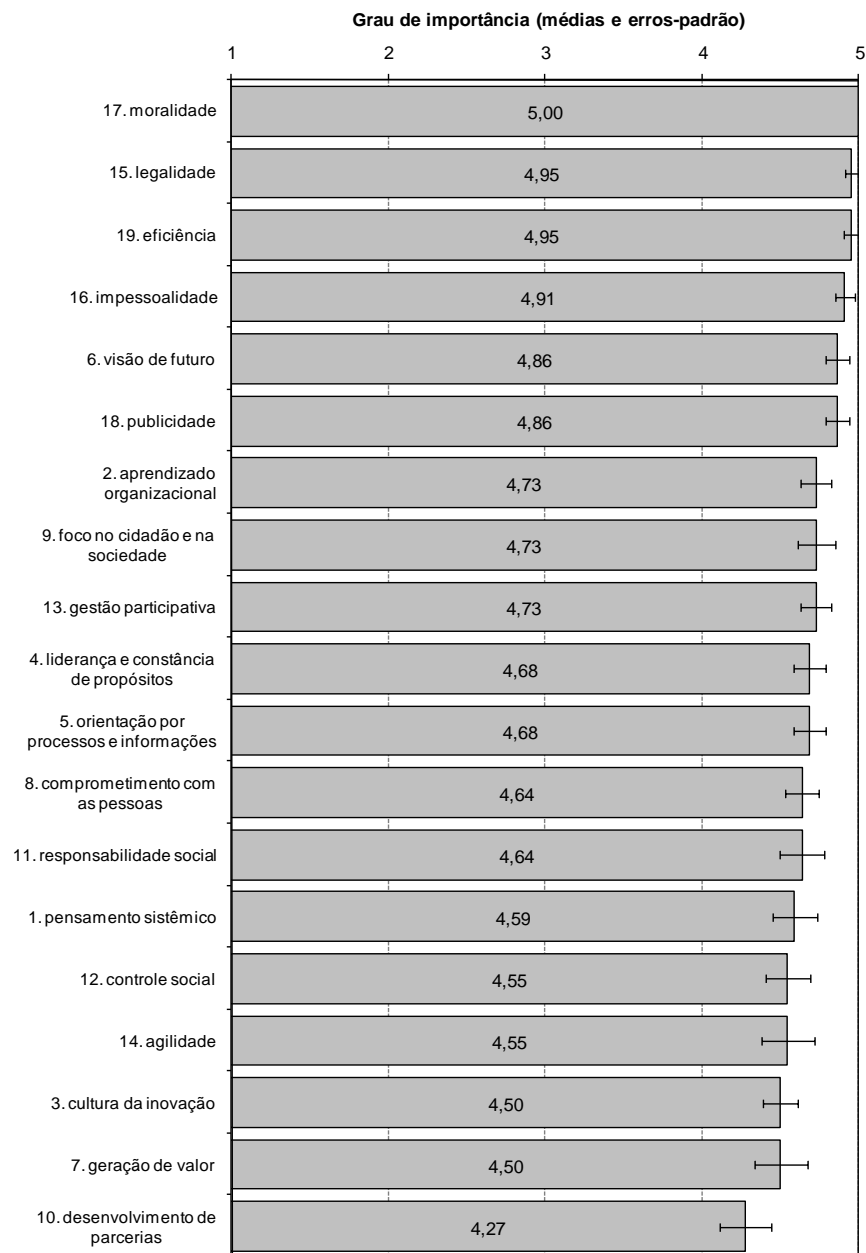


Figura 4 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Gestores  
Fonte: Própria

O item "Desenvolvimento de Parcerias" obteve a menor média de importância. Este resultado no qual aponta o item "Desenvolvimento de Parcerias" como sendo de menor importância para o na visão dos Gestores foi o mesmo encontrado no grau de importância dos itens apontado pelos Alunos.

Os Técnico-Administrativos por sua vez, conforme Figura 5, destacaram a "Legalidade", "Cultura da Inovação", "Impessoalidade" como sendo os mais importantes, com médias acima de 4,85.

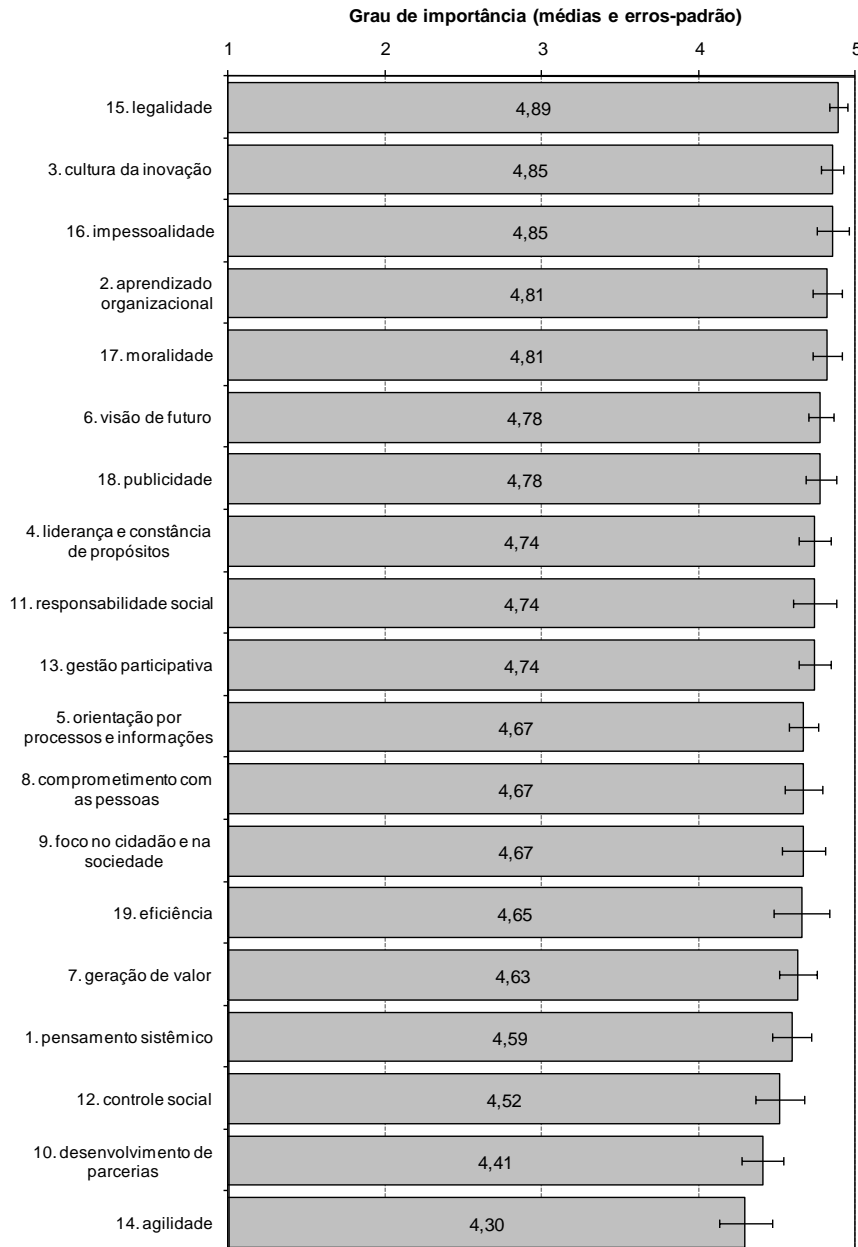


Figura 5 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Técnico-Administrativos  
Fonte: Própria

Além da "Legalidade" e da "Impessoalidade" que foram um dos itens de maior importância também para os Gestores, os Técnico-Administrativos citaram a "Cultura da Inovação" que trata da promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias, ou seja, esse grupo valoriza a

uma participação propositiva e pró-ativa no desempenho de suas atribuições administrativas.

As menores médias de importância ficaram a cargo da "Agilidade" e do "Desenvolvimento de Parcerias". Este último item esteve presente também, como sendo o menor importância nos resultados de Alunos e Gestores. Já a "Agilidade", item que se remete a resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade, constou como sendo o de menor importância para os Técnico-Administrativos.

Os resultados das pesquisas para os Docentes, no que se refere a importância dos itens, de acordo com a Figura 6, possibilitaram observar que, segundo eles, os itens mais importantes são a "Impessoalidade", "Comprometimento com as Pessoas", "Legalidade", "Publicidade" e "Eficiência", todos estes itens com médias acima de 4,88. É possível destacar, na pesquisa de importância com os Docentes, a presença de um item que remete a qualidade das relações de trabalho, a preocupação com este item pode se relacionar com a suas atribuições cotidianas de relacionamento com os alunos e a percepção da importância deste item no bem estar das pessoas inseridas na instituição.

Os itens "Desenvolvimento de Parcerias" e a "Agilidade" receberam as menores médias de importância. Resultado semelhante ao obtido na pesquisa com os Técnico-Administrativos.

O Item "Desenvolvimento de Parcerias" esteve presente nos quatro grupos com sendo um dos itens de menor importância dentre os itens listados. Oliveira (2009) explica que este item se refere ao aprimoramento de atividades em conjunto com outras organizações com objetivos específicos comuns com os da instituição de ensino.

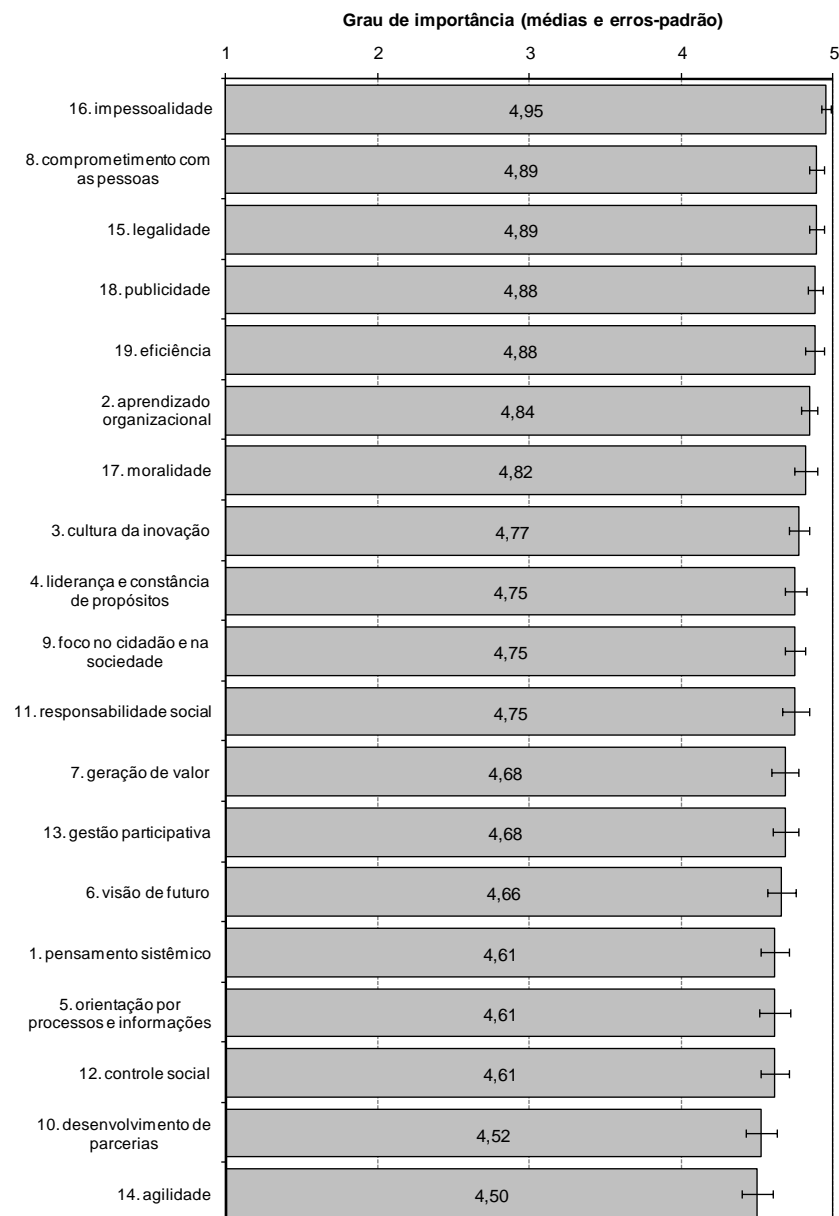


Figura 6 – Grau de importância (média e erro-padrão) na visão dos Docentes  
Fonte: Própria

Para Gestores, Técnico-Administrativos e Docentes os itens relacionados aos princípios da administração pública se destacam como sendo os itens mais importantes. Já os Alunos, destacaram os princípios da "Eficiência" e da "Legalidade" como os mais importantes, mas os itens "Responsabilidade Social" e "Cultura da Inovação" também figuraram como os mais importantes.

#### 4.4.1.2 Grau de Satisfação simples



A Figura 7 permite perceber o grau de satisfação (média e desvio-padrão) obtido através da avaliação dos alunos. As médias de satisfação dos Alunos não foram superiores a 4,00 e nem inferiores a 3,42, onde os itens que apresentaram o maior grau de satisfação foram a "Legalidade", "Aprendizado organizacional" e a "Moralidade". Este resultado denota satisfação com cumprimento das normativas que permeiam o serviço público, com a forma como a instituição tem buscado novos conhecimentos e o compartilhamento destes e também com a presença da moral associada a gestão.

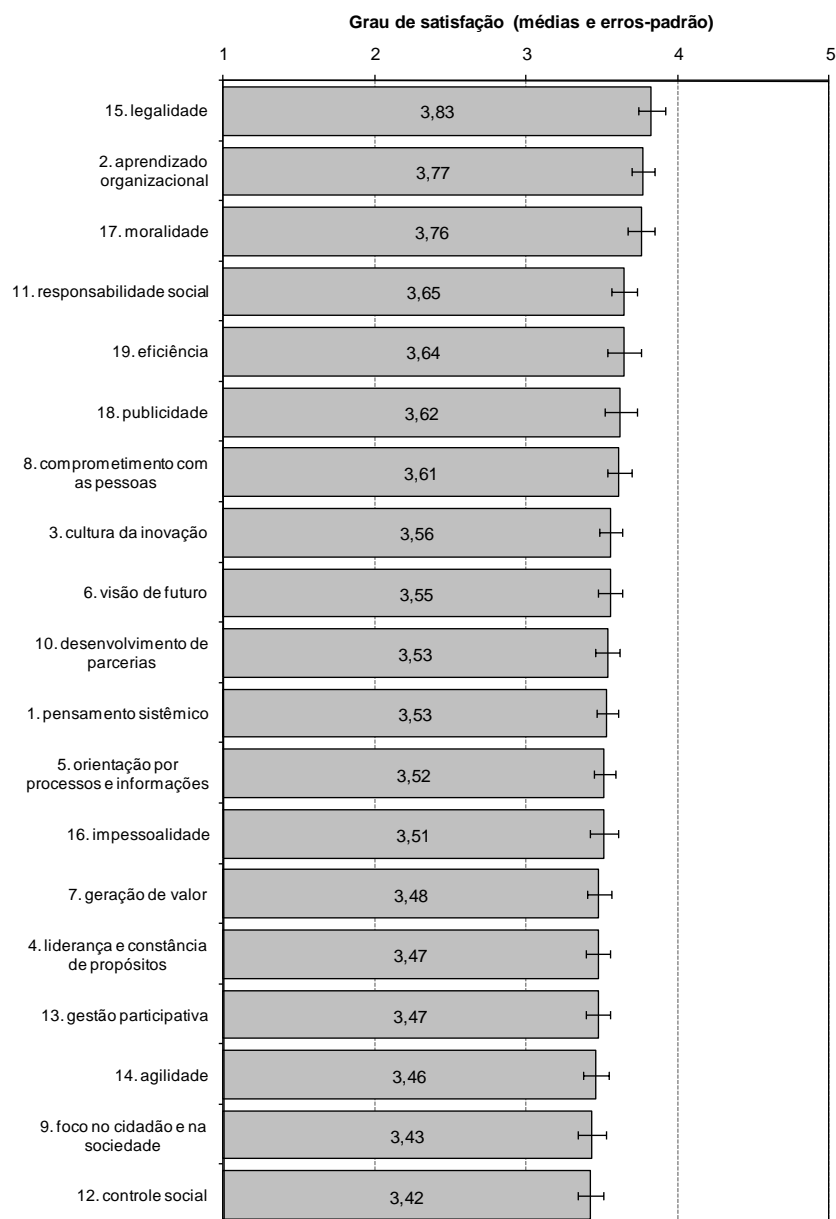


Figura 7 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos alunos  
Fonte: Própria

Os itens "Controle Social" e "Foco no Cidadão e na Sociedade" foram os itens que obtiveram a menor média de satisfação. Estes itens merecem atenção pois, envolvem a satisfação na relação da instituição com seu público externo. Para Wischral (2010) o cidadão e a sociedade civil organizada exercem seu papel de controle social ao participar ativamente da gestão pública. O autor destaca ainda, que este papel vai muito além do reclamar do que não está bom.

Na Figura 8 é possível observar os itens "Legalidade", "Moralidade", "Comprometimento com as pessoas", "Impessoalidade" e "Responsabilidade Social" todos com médias superiores a 4,00 no grau de satisfação, na visão dos Gestores. A presença dos itens relacionados aos princípios da administração pública, como "Legalidade", "Moralidade" e "Impessoalidade" é interessante pois foram itens apontados também como sendo itens de grande importância para esse grupo, o que dá um sentido de alinhamento na gestão.

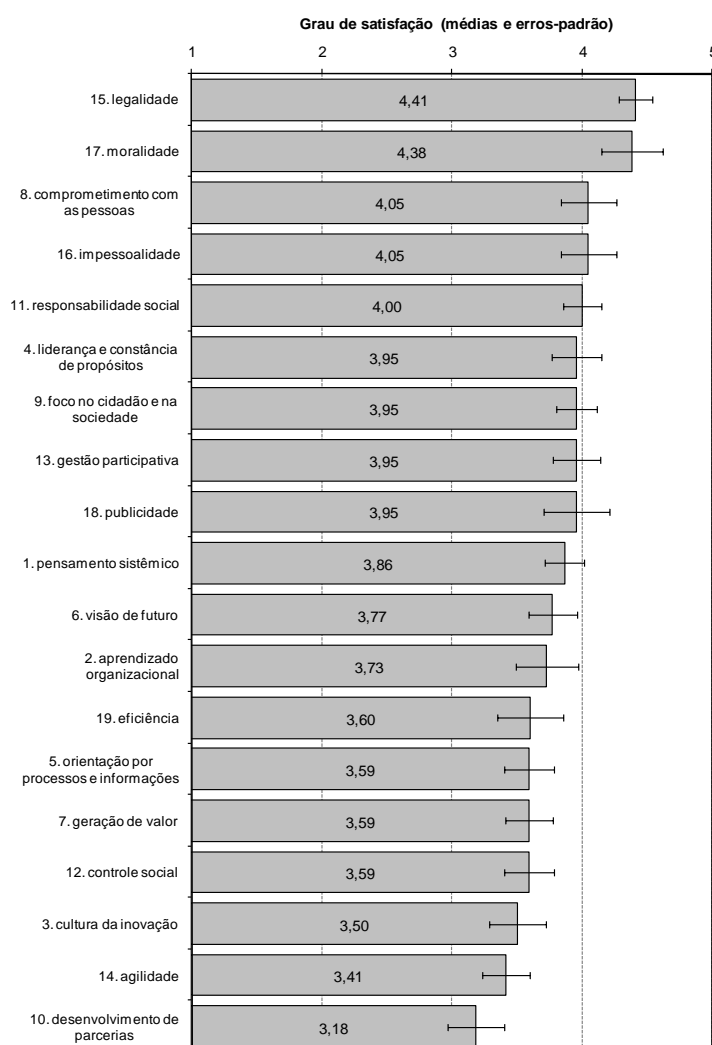


Figura 8 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos Gestores  
Fonte: Própria

Os itens "Desenvolvimento de Parcerias" e "Agilidade" receberam as menores médias de satisfação. Estes dois itens constaram como sendo os de menor grau de importância para Técnico-Administrativos e Docentes e agora surgem também, como sendo o de menor satisfação para os Gestores.

Para os Técnico-Administrativos, o item "Desenvolvimento de Parcerias" também obteve o menor grau de satisfação frente aos itens pesquisados, juntamente com a "Geração de Valor". Já nos níveis mais altos de satisfação observou-se que quatro itens obtiveram médias acima de 4,00 os itens "Legalidade", "Moralidade", "Responsabilidade Social" e "Aprendizado organizacional", segundo exposto na Figura 9.

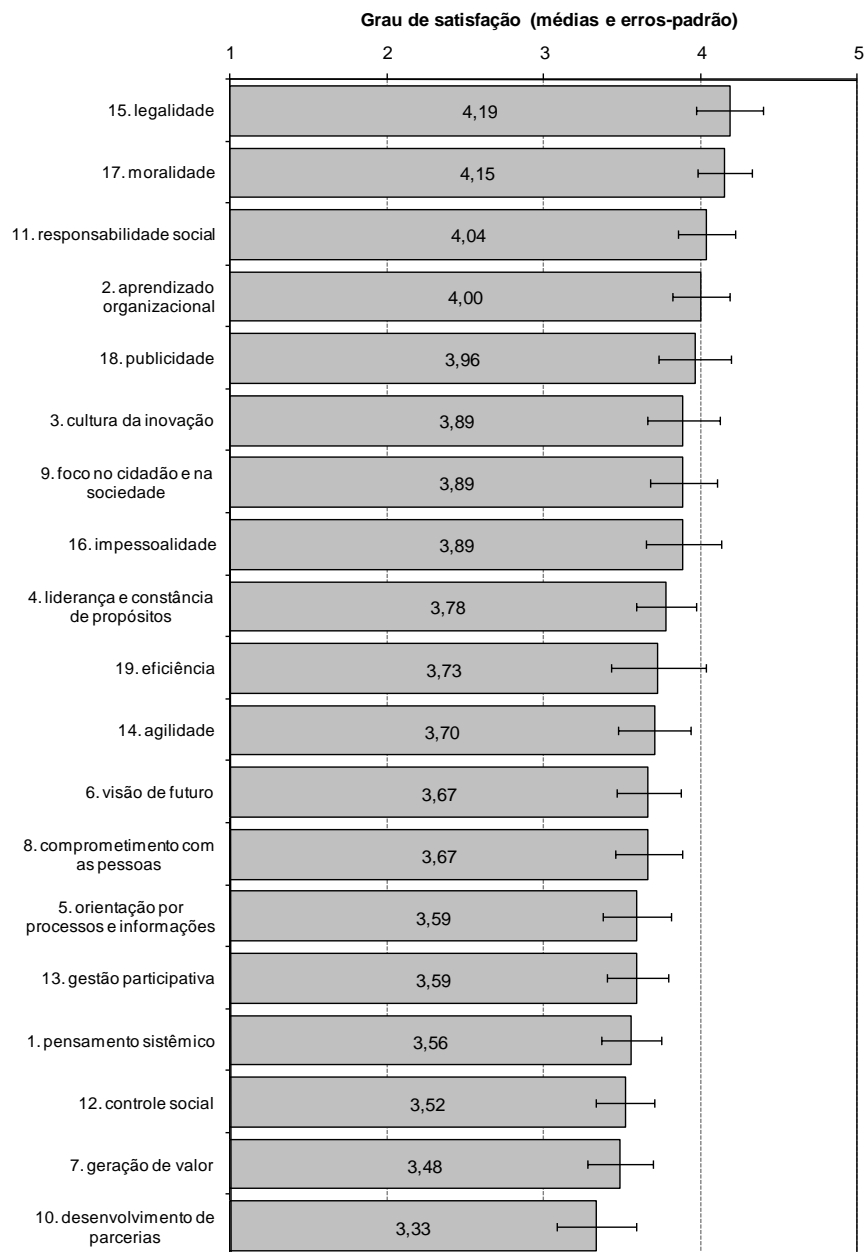


Figura 9 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos Técnico-Administrativos  
Fonte: Própria.

Na avaliação dos Docentes, Figura 10, semelhantemente a dos Técnico-Administrativos, quatro itens receberam médias e satisfação acima de 4,00, e destes, três se repetem: "Legalidade", "Responsabilidade Social", "Moralidade", o outro item é a "Publicidade". Novamente a satisfação com itens relacionados os princípios da administração pública estiveram presentes como itens de grande satisfação, o que reflete positivamente para a instituição.

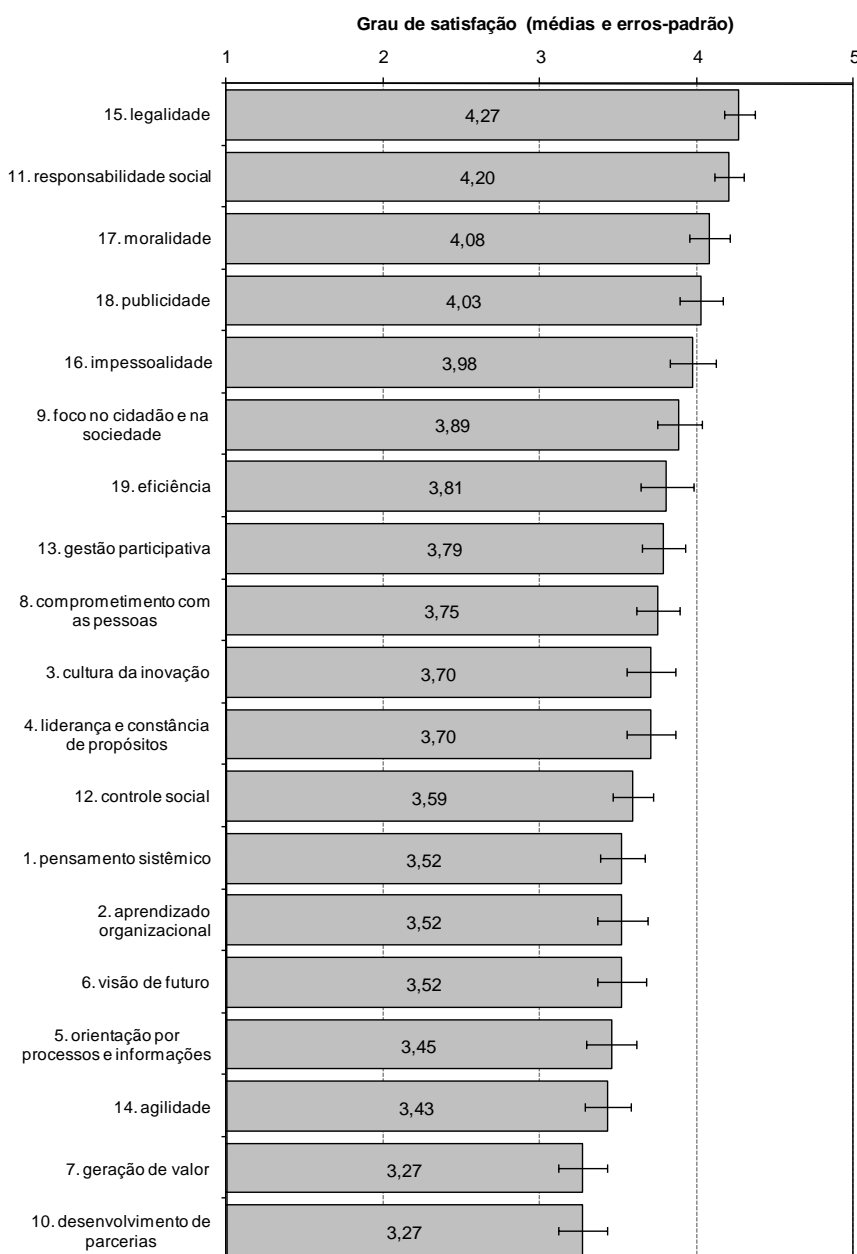


Figura 10 – Grau de satisfação (média e erro-padrão) na visão dos Docentes  
Fonte: Própria

Outra semelhança, se deu nas médias inferiores de satisfação onde constam o "Desenvolvimento de parcerias" e a "Geração de valor".

O item "Legalidade" foi unânime em satisfação. A percepção da importância e a satisfação em relação aos princípios da administração são essenciais para uma boa gestão de uma instituição pública. Brasil (2014) corrobora essa afirmativa ao assinalar que é fundamental que a alta direção, utilize métodos que promovam a internalização de valores e princípios da administração pública. Brasil (2009a) reforça ainda que, os princípios advêm da escolha da sociedade, onde determinam

quais serão as linhas orientadoras de sua conduta, quais são os valores que estão presentes em seu espírito social. Outros autores como Ferreira (2009), Oliveira (2009) e Brasil (2009b), fazem referência os princípios da administração pública vinculados a boa gestão de instituições públicas.

O método de Satisfação Simples aponta como itens a serem melhorados, primeiramente o "Desenvolvimento de parcerias", com baixa satisfação em três dos quatro grupos; a "Geração de Valor" como um dos itens de maior insatisfação em dois grupos; além dos itens "Agilidade", "Controle Social" e "Foco no Cidadão e na Sociedade".

#### 4.4.2 Método de análise de *Gap*.

A análise de *Gap* possibilita identificar os itens onde há uma diferença entre a importância atribuída pelo entrevistado e a satisfação que se tem com aquele item ou vice versa.

Na Figura 11 é possível analisar o *Gap* relativo a entrevista realizada com os Alunos, onde a "Eficiência", a "Cultura da Inovação" e a "Responsabilidade Social", tiveram os maiores *gaps*, ou seja, os alunos possuem um grau de satisfação inferior ao grau de importância que foi dada a estes itens. Ou seja, a relação entre custo e qualidade dos serviços, o estímulo a criatividade e compartilhamento de informações e a adoção de políticas relacionadas a cultura, esporte, meio ambiente, por exemplo, na visão dos Alunos estão a quem de sua importância.

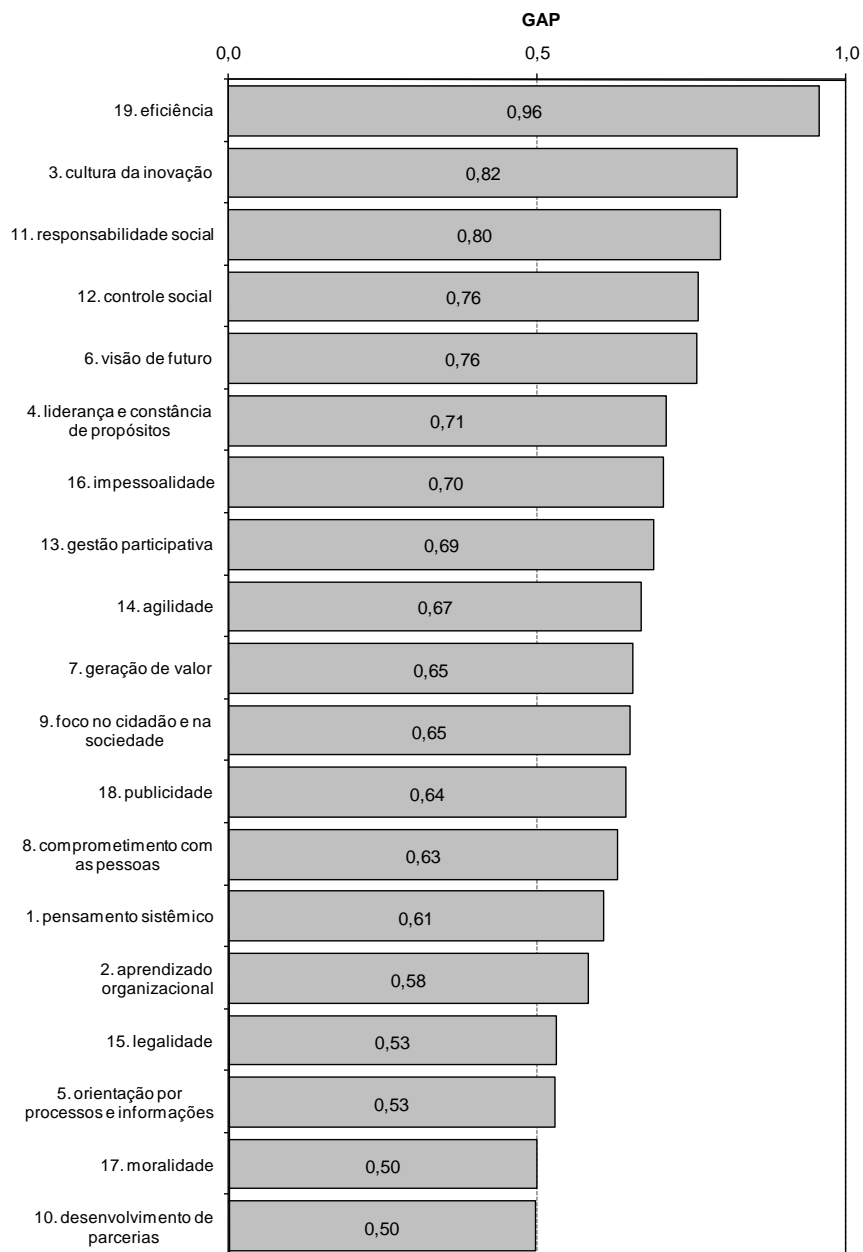


Figura 11 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Alunos.  
Fonte: Própria

Após a identificação dos graus de importância e satisfação dada pelos Gestores, os maiores *gaps* foram encontrados nos itens: "Eficiência", "Agilidade", "Orientação por processos e Informações", "Visão de Futuro" e "Desenvolvimento de Parcerias", todos estes itens com *gaps* acima de 1,00, como pode ser visto na Figura 12. Todos estes itens importantes, para os Gestores, e merecem atenção. Os itens "Comprometimento com as pessoas" e "Legalidade", foram os itens que tiveram o menor *gap* na visão dos Gestores.

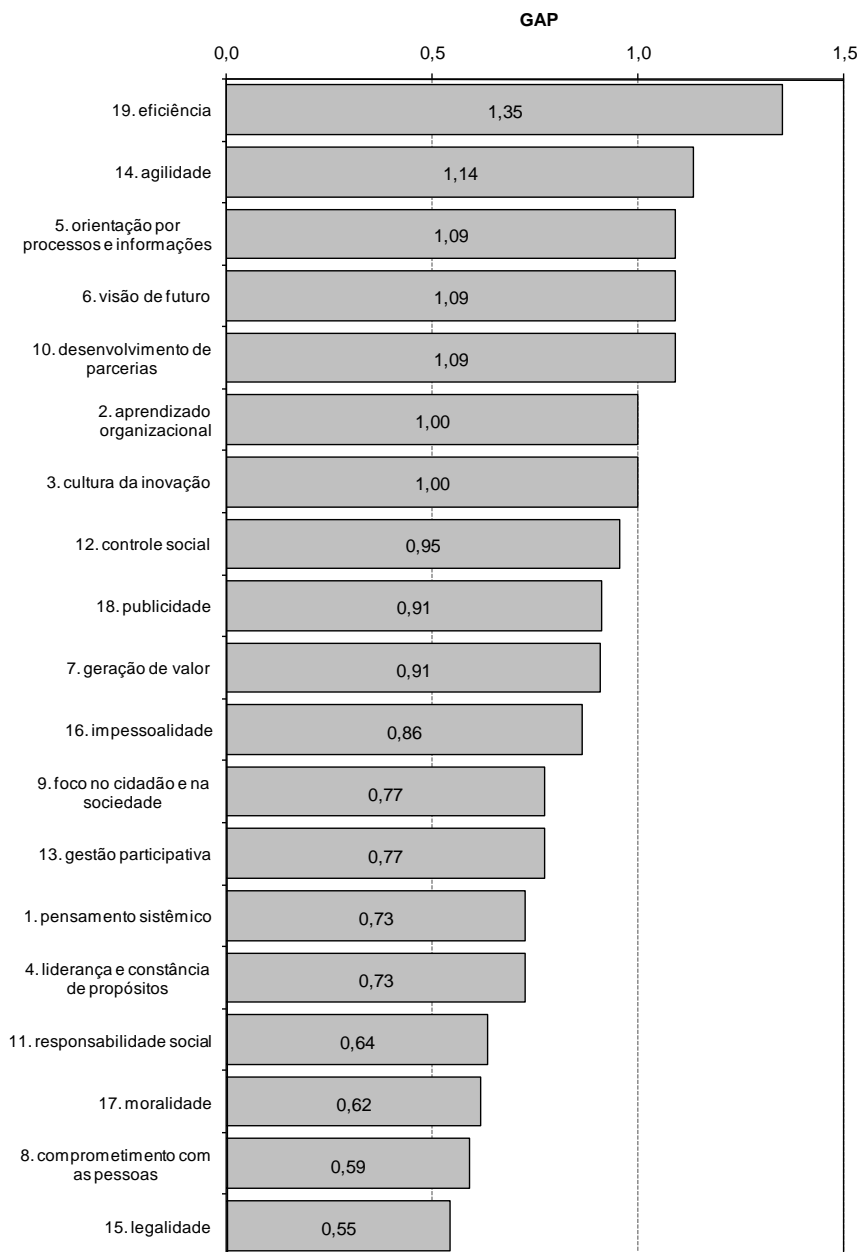


Figura 12 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Gestores.  
Fonte: Própria

Para os Técnico-Administrativos, os maiores *gaps* estiveram atrelados aos itens "Geração de Valor", "Gestão participativa" e "Visão de Futuro". Dessa forma, segundo os Técnico-Administrativos, a instituição deve ficar atenta, por exemplo, ao alcance de resultados conscientes, ao monitoramento a satisfação de todas as partes interessadas, ao incentivo a participação das pessoas e à gestão estratégica. Os itens cuja satisfação chegou mais próxima as expectativas dos Técnico-administrativos foram "Agilidade", "Moralidade", "Responsabilidade Social" e "Legalidade". Conforme exposto na Figura 13.



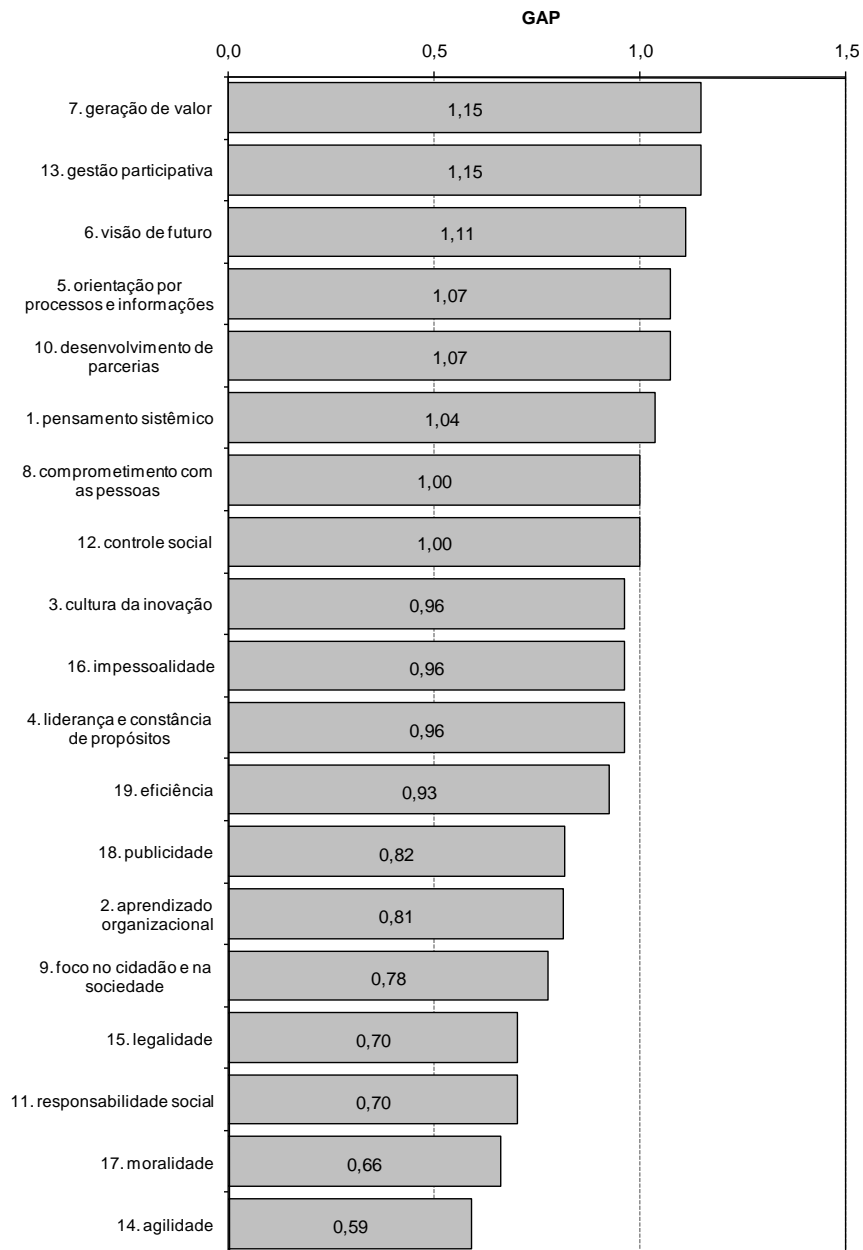


Figura 13 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Técnico-Administrativos.  
Fonte: Própria

Para os Docentes, a "Responsabilidade social", "Legalidade" e "Moralidade" também estiveram presentes como itens que mais se aproximaram das expectativas, como pode-se observar na Figura 14. Semelhantemente aos resultados obtidos pelos Técnico-Administrativos. Na pesquisa em ambos os grupos é possível observar a proximidade entre importância e satisfação no que diz respeito ao indivíduo e ao meio ambiente, ao cumprimento da legislação e a moralidade.

A "Geração de Valor" registrou o maior *gap*, seguido dos itens "Aprendizado organizacional" e "Desenvolvimento de parcerias".

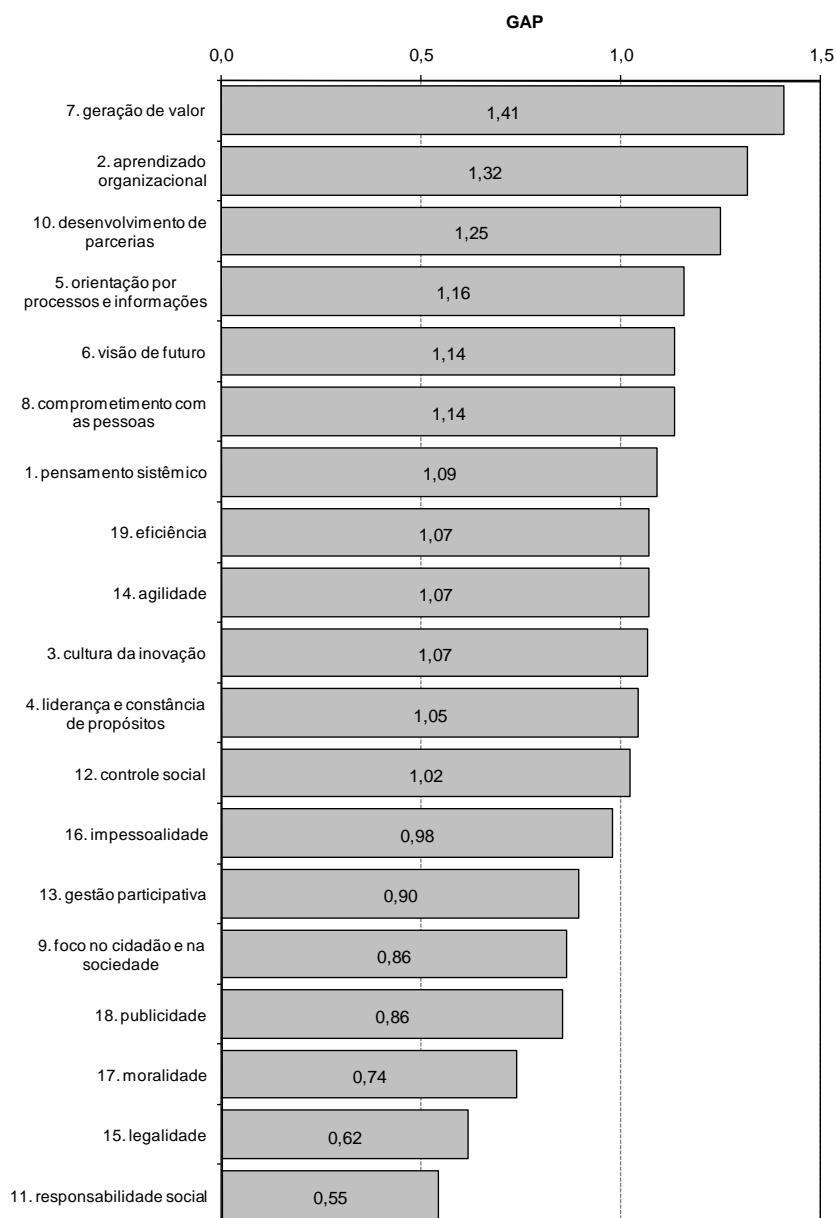


Figura 14 – Diferença entre importância e satisfação segundo os Docentes.  
Fonte: Própria

No Método de análise de *Gap* alguns itens podem ser destacados como passíveis de melhoria. O item “Eficiência” foi ponto comum com maior *gap* para Alunos e Gestores. Já “Geração de valor” foi o ponto comum para Técnico-administrativos e Docentes. É necessária atenção nestes pontos, dada a relação entre sua importância e satisfação observadas. A geração de valor, por exemplo, como explica FNQ (2015), se ocupa do alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, de forma consciente, manifestando atenção com a satisfação de todas as partes interessadas e o aprimorando da qualidade das relações. Autores como FNQ (2014a) e FNQ (2014b) trazem discussões nessa mesma linha.

#### 4.4.3 Método da Abordagem multiplicativa

O Método da Abordagem Multiplicativa ou Insatisfação ponderada, tem como base o grau de insatisfação dos entrevistados, obtido através da média do item pesquisado diminuído da pontuação máxima da pesquisa, ou seja a Insatisfação ponderada é o produto da insatisfação do cliente e a importância que ele atribui a cada item.

A insatisfação ponderada para os Alunos, está expressa da Figura 15, onde é possível observar que a "Eficiência", o "Controle Social" e a "Cultura da Inovação" apresentam os maiores valores de Insatisfação ponderada e a "Legalidade" e "Moralidade" estão entre os menores valores.

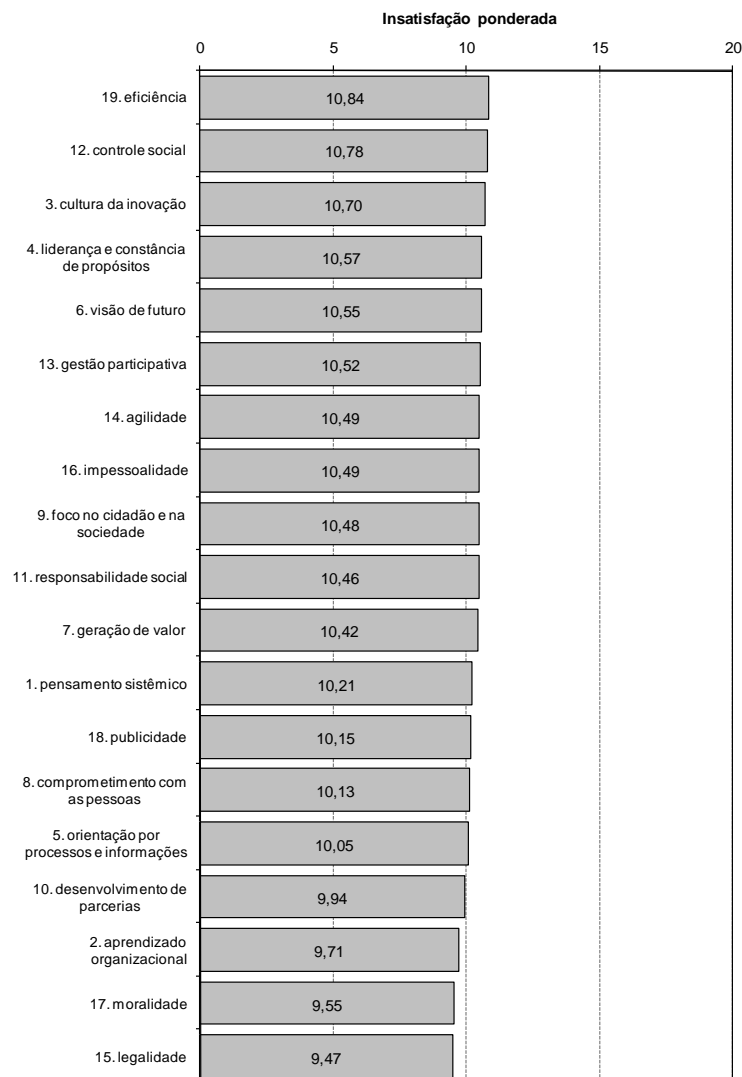


Figura 15 – Insatisfação Ponderada - Alunos  
Fonte: Própria

A insatisfação acumulada, na visão dos Alunos, indicou a necessidade da instituição estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e sua participação nas ações de gestão e estimular também a criatividade e implementação de novas ideias. Ao mesmo tempo se mostra por insatisfeita com a moral e a forma legal como a instituição conduz a instituição.

Já na visão dos Gestores, ilustrada na Figura 16, a "Eficiência" aparece, semelhantemente, ao resultado encontrado com os Alunos, com um dos maiores valores de insatisfação ponderada, o "Desenvolvimento de Parcerias" e a "Agilidade" também se destacam. Estes itens por sua vez, possibilitam visualizar a insatisfação dos Gestores quanto a parcerias com instituições externas com interesses em comum e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade.

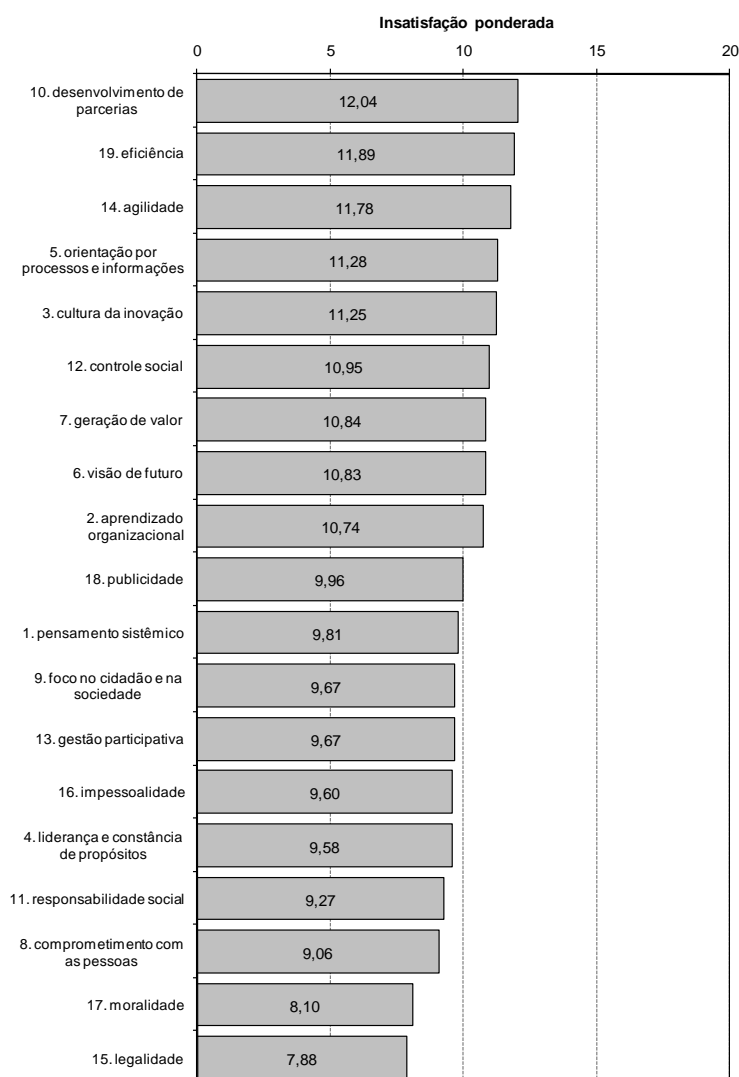


Figura 16 – Insatisfação Ponderada - Gestores  
Fonte: Própria

Outro resultado semelhante, aos Alunos foi nos itens com menor grau de insatisfação ponderada, onde os resultados dos itens "Moralidade" e a "Legalidade", também foram os menores.

Para os Técnico-Administrativos, a insatisfação ponderada com os itens "Moralidade" e a "Legalidade", também foram os menores valores registrados. Já os maiores valores de insatisfação ficaram por conta do "Desenvolvimento de Parcerias" e "Geração de Valor", conforme pode ser observado na Figura 17.

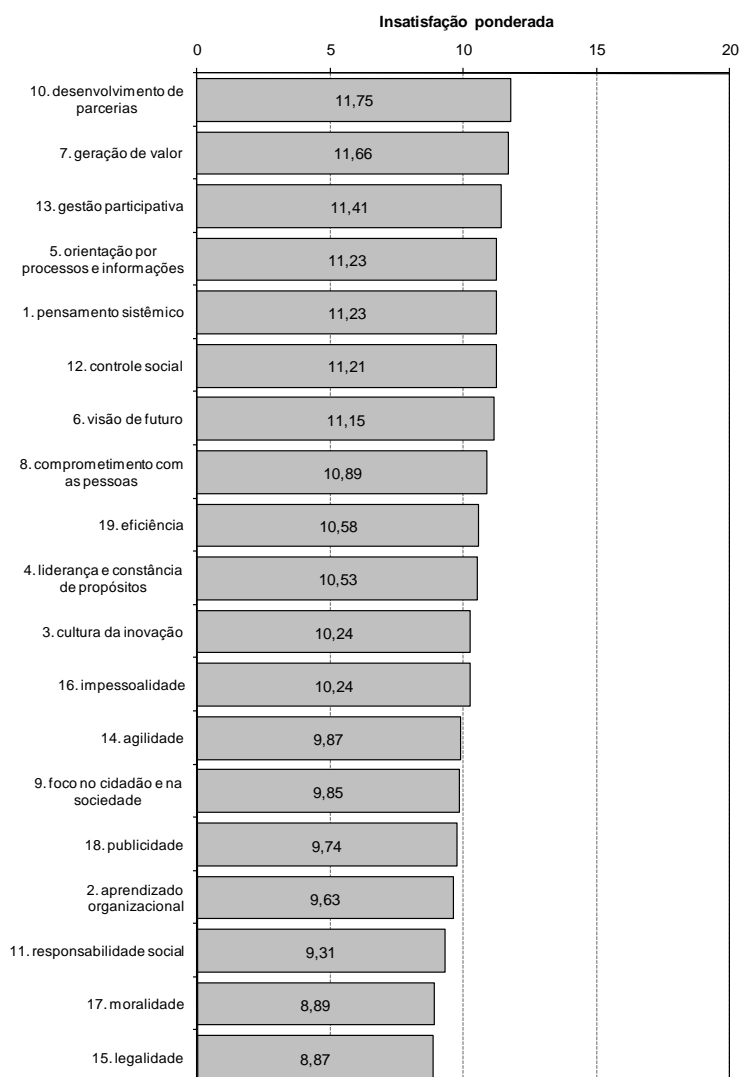


Figura 17 – Insatisfação Ponderada - Técnico-Administrativos  
Fonte: Própria

Os resultados da pesquisa de insatisfação ponderada com os Docentes, conforme disposto na Figura 18, mostrou os maiores valores de insatisfação ponderada para os itens "Geração de Valor" e "Desenvolvimento de Parcerias".

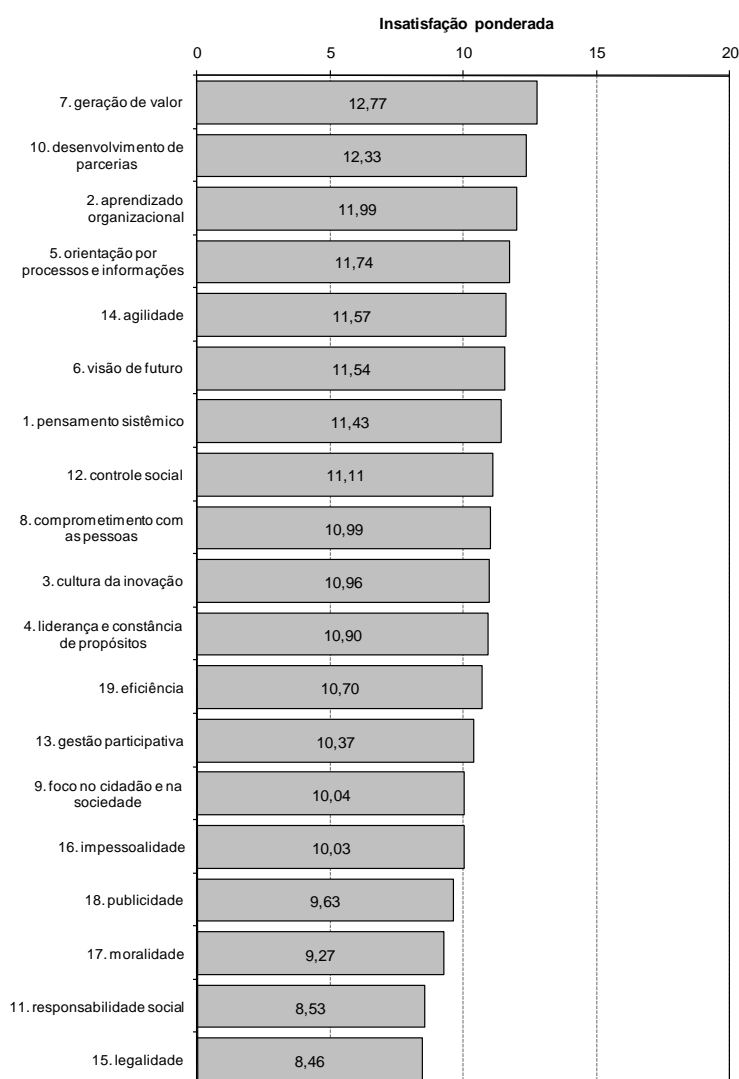


Figura 18 – Insatisfação Ponderada - Docentes  
Fonte: Própria

Já os menores valores para os itens "Moralidade", "Responsabilidade Social" e "Legalidade".

No análise do Método de Insatisfação Ponderada, onde o "Desenvolvimento de Parcerias" e a "Geração de Valor" foram os itens com maior pontuação de insatisfação ponderada tanto para Técnico-Administrativos, quanto para Docentes. Os Gestores também consideraram o "Desenvolvimento de parcerias" juntamente com a "Eficiência" como itens de grande insatisfação. Os Alunos, ao mesmo tempo destacaram a "Eficiência" além do "Controle Social" como itens de insatisfação. Assim, neste método os destaques de melhoria vão para os itens "Desenvolvimento de Parcerias", "Geração de Valor" e "Eficiência".

O Desenvolvimento de parcerias, por exemplo, precisa ser considerado pela instituição, pois aborda o desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, formando parcerias com instituições externas para troca de experiências e ajuda mútua, logo, a instituição pública precisa dialogar com a sociedade e se inserir em seu contexto Wischral, (2010), de forma semelhante aponta Brasil (2015). O controle social, por sua vez tem a sua importância destacada por Ferreira (2009), onde segundo o autor o controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, pois envolve estímulos para a sociedade exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e sua participação nas ações de gestão e a transparência das ações. O controle social também é citado nos trabalhos de Brasil (2014) e FNQ (2016).

#### 4.4.4 Método Importância versus Satisfação

A análise de Importância versus Satisfação, apresenta a relação entre ambos. O método consiste em se plotar as médias de importância no eixo das abscissas de e as médias da satisfação no eixo das ordenadas de um gráfico.

Com base nos dados obtidos na Figura 19, na visão dos Alunos, todos os itens não apresentam nenhum problema e devem ser mantidos como estão. Os itens "Desenvolvimento de Parcerias" e "Orientação por Processos" foram os itens que se posicionaram do lado esquerdo, mais próximos do quadrante "excedente". Já os itens "Controle Social" e "Foco no Cidadão e na Sociedade" se posicionaram mais próximos ao quadrante "melhorar".

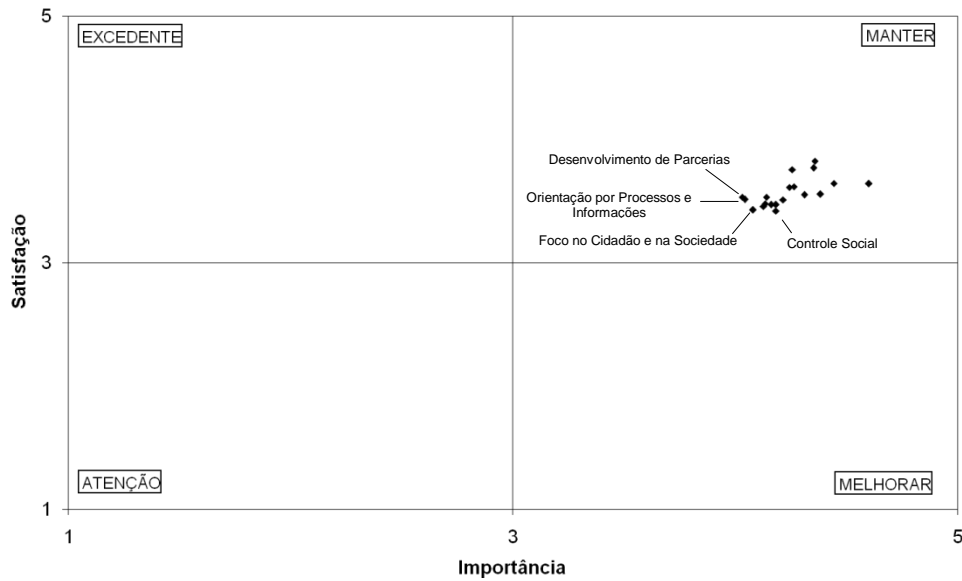


Figura19 – Importância versus Satisfação - Alunos  
 Fonte: Própria

No resultado do método de importância versus satisfação para os Docentes, Figura 20, como ocorreu com os Alunos, todos os 19 itens se posicionaram no quadrante "manter", apenas um pouco mais próximos ao canto direito do quadrante em comparação com Alunos. O item "Desenvolvimento de Parcerias", foi o item que se posicionou, em relação aos demais, como mais próximo aos quadrantes "excedente" e "melhorar". Os itens "Moralidade" e "Legalidade" se posicionaram no canto superior direito do quadrante, ficando assim, mais dispersos dos demais.

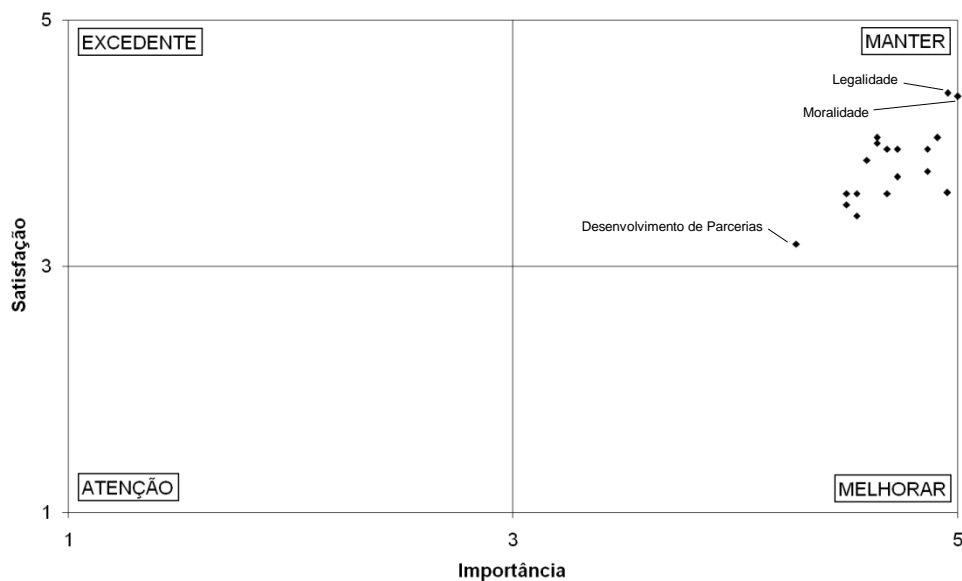


Figura 20 – Importância versus Satisfação - Gestores  
 Fonte: Própria



Como ocorrido com as análises da importância versus satisfação no grupos anteriores, todos os itens se localizaram no quadrante "manter", devendo assim ser mantidos como estão, na visão dos Técnico-Administrativos, conforme pôde ser observado na Figura 21. O item "Agilidade" se posicionou mais próximo ao quadrante "excedente" e o item mais próximo ao quadrante "melhorar" foi o item "Desenvolvimento de parcerias".

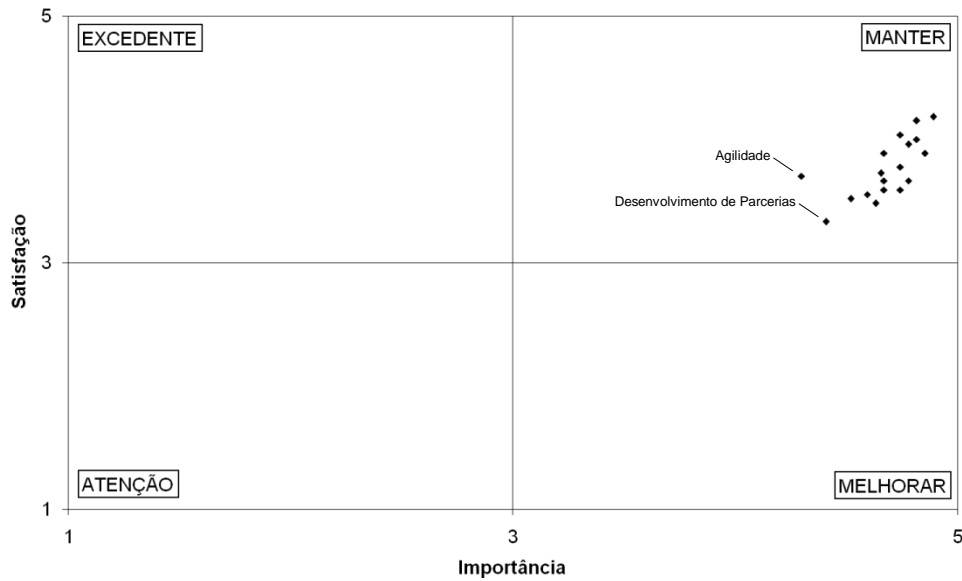


Figura 21 – Importância versus Satisfação - Técnico-Administrativos  
 Fonte: Própria

De forma parecida com os Alunos, Gestores e Técnico-Administrativos a análise da importância versus satisfação para os Docentes, conforme exposto na Figura 22, mostrou que todos os itens se localizaram no quadrante "manter".

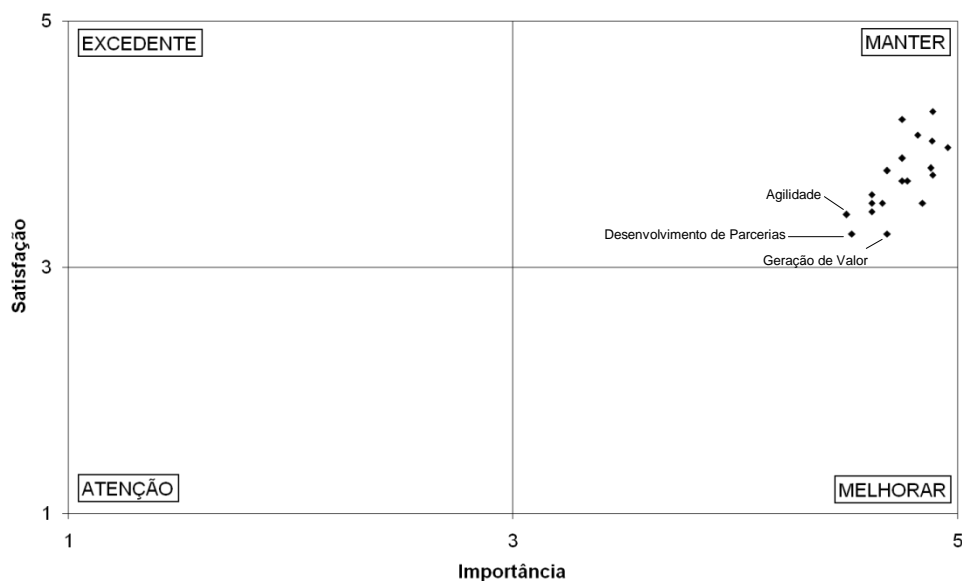


Figura 22 – Importância versus Satisfação - Docentes  
Fonte: Própria

Os itens "Agilidade" e "Desenvolvimento de parcerias" se posicionaram mais próximo ao quadrante "excedente" e os itens "Desenvolvimento de parcerias" e "Geração de Valor" se posicionaram mais perto do quadrante "melhoria".

A análise do Método de Importância versus Satisfação apontou que os itens devem ser mantidos sem a necessidade de alteração. Este é um resultado positivo para a instituição, pois manifesta equilíbrio nas ações da gestão.

O item "Desenvolvimento de parcerias" se posicionou próximo ao quadrante "melhorar" no resultado dos Gestores, Técnico-Administrativos e Docentes.

#### 4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados possibilitaram verificar que o "Desenvolvimento de parcerias" foi um item esteve presente com baixo grau de importância na avaliação de todos os agentes envolvidos na pesquisa, sendo que na avaliação dos Alunos e Gestores foi o item que recebeu menor avaliação de importância. A "Agilidade" foi também, um item que tanto para Docentes quanto Técnico-Administrativos, recebeu a menor média de importância. Dentre os itens tidos como mais importantes, os princípios da administração pública se destacaram na análise de Docentes, Técnico-administrativos e Gestores, dos cinco itens mais importantes em cada um dos grupos entrevistados, pelo menos três foram alguns desses princípios. Além destes, na pesquisa para os alunos destacou-se a "Responsabilidade Social", na pesquisa com os Técnico-Administrativos a "Cultura da Inovação" e na visão dos professores o destaque foi o "Comprometimento com pessoas".

A "Legalidade" foi o item unânime na avaliação da satisfação por parte, de todos os quatro grupos de entrevistados, com relação a gestão da instituição. Dos três itens com menor grau de satisfação, em cada um dos grupos de entrevistados, constam os itens "Agilidade", "Desenvolvimento de Parcerias", "Controle Social" e "Geração de Valor" em pelo menos dois dos quatro grupos.

A análise de *Gap* permite observar que dada a importância dos itens e a satisfação identificada, os seguintes itens devem ser separados para a melhoria: A "Eficiência", que figurou com maior *gap* segundo Alunos e Gestores e a "Geração de valor" que foi o maior *gap* para Técnico-Administrativos e Docentes, vários outros

itens apresentaram um grande *gap* em cada um dos grupos entrevistados, mas estes apresentaram semelhanças entre si. Itens ligados aos princípios da administração pública de modo geral, apresentaram *gaps* pequenos, ou seja, bem próximos das expectativas dos entrevistados.

No que se refere a insatisfação ponderada, em todos os quatro grupos analisados os menores valores ficaram por conta dos itens "Moralidade" e "Legalidade". Já os maiores valores de insatisfação Ponderada foram, na visão dos Alunos, o "Controle Social" e a "Eficiência, este último foi também um item de grande insatisfação para os Gestores, justamente com o "Desenvolvimento de Parcerias". O "Desenvolvimento de Parcerias" e a "Geração de Valor", foram os item com maior pontuação de insatisfação ponderada tanto para Técnico-Administrativos, quanto para Docentes.

A análise da importância versus satisfação apontou que os itens devem ser mantidos sem a necessidade de alteração.

Os itens de maior insatisfação foram semelhantes nos métodos estudados. No método de Satisfação Simples o "Desenvolvimento de Parcerias", "Geração de Valor" se destacaram na insatisfação. Na análise de *gap* a "Geração de Valor" e a "Eficiência". Na Insatisfação Ponderada a maior insatisfação foi para os itens "Desenvolvimento de Parcerias", "Geração de Valor" e "Eficiência". E na Importância versus Satisfação o "Desenvolvimento de Parcerias". Dessa forma, os principais item para atenção são: "Desenvolvimento de Parcerias", "Geração de Valor", "Eficiência".

Os resultados mostraram diversas semelhanças entre a visão de Alunos e Gestores, Técnico-Administrativos e Docentes. A aplicação do questionário de satisfação e importância, a partir dos princípios e fundamentos do GESPÚBLICA, se mostrou interessante para comparar a visão dos diferentes grupos que compõem a comunidade interna escolar. Além de fazer apontamentos para auxiliar a instituição a direcionar esforços em seu planejamento estratégico.

Segundo, Oliveira (2009) o GESPÚBLICA busca promover a construção de organizações públicas de alto desempenho e elevar a satisfação do cidadão com a administração pública. O que mostra alinhamento com o que preconiza o referencial de excelência preconizado pelo programa, uma vez que a prática de seus princípios e fundamentos estão presentes na instituição de forma satisfatória na visão de Alunos, Gestores, Técnico-Administrativos e Docentes.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, J.C.S.R. do. **A política de gestão da educação básica na rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul (2007-2010): o fortalecimento da gestão gerencial.** Paco Editorial, 2011.

BAID, D.; RAO, S. V. D. Nageswara. Management Controls of Teachers—Scale Development and Validation. **Global Business Review**, v. 18, n. 3, p.719-733, 24 abr. 2017.

BORGES, F. E. O. **Satisfação dos alunos com Pós-graduação em Educação Especial – Domínio cognitivo e motor.** 2011. 140 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola Superior de Educação Almeida Garrett. Lisboa. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão.** - Brasília: MP, SEGES, 2009a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010;** Brasília; MP, SEGES, 2009b.

BRASIL. Diretoria de Fortalecimento Institucional de Gestão Educacional. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública: Projeto Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar.** Pernambuco, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Gestão da educação escolar.** 4 ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública, **Modelo de Excelência em Gestão Pública,** Brasília; MP, SEGEP, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos,** Brasília; MP, SEGEP, 2015.

BRASIL. MEC. **Escola de Gestores da Educação Básica -Apresentação.**

Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Apresentação.** 2017b. Disponível em:

<<http://www.gespublica.gov.br/content/apresentação>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **O que é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Gespública?** Brasília: 2017c.

Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

CARVALHO, M; PALADINI, E. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Elsevier Brasil, 2013.

CONNOLLY, M; FARRELL, C; JAMES, C. An analysis of the stakeholder model of public boards and the case of school governing bodies in England and Wales. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 45, n. 1, p. 5-19, 8 jul. 2016.

CORDEIRO, E M; SOUSA, C R de; ROCHA, J B C. **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas.** Campinas: CRV, 2009.

DASH, M; DASH, N. **School management.** Nova Deli: Atlantic Publishers & Dist., 2008.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 14, 2009.

Salvador. 2009. Anais Eletrônicos...Disponível em:

<<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>>. Acesso em: 18 nov 2017.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão.** São Paulo, 2015.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Crítérios Rumo à Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, SP, 2014a.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão**. 2014b.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão (MEG) - Guia de Referência de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ. 2016.

FONTENOT, G.; HENKE, L.; CARSON, K.. Take action on customer satisfaction. **Journal Quality Progress**, Milwaukee, v. 38, n. 7, p. 40-47, jul. 2005.

GIL, A.C.. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1988. 180 p.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio**. Disponível em: <http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-integrado/curso-tecnico-em-administracao-1/ppc-administracao-integrado-1.pdf>. Acesso em: 02 set. 2017.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Técnico Integrado ao Ensino Médio**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-integrado>>. Acesso em: 02 set. 2017.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFFluminense. **Campus Itaperuna: Técnico Integrado ao Ensino Médio em Eletrotécnica na modalidade Proeja**. 2015b. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-integrado-na-modalidade-proeja>>. Acesso em: 02 set. 2017

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Técnico Concomitante**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-concomitante>>. Acesso em: 02 set. 2017

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Campus Itaperuna: Cursos**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos>>. Acesso em: 02 set. 2017.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Superior de Bacharelado**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/nivel-superior-bacharelado>>. Acesso em: 02 set. 2017

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Extensão e Pesquisa**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/extensao-e-cultura>>. Acesso em: 02 set. 2017.

KLEIN, J. Steps to promote open and authentic dialogue between teachers and school management. **School Leadership & Management**, v. 37, n. 4, p.391-412, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KWAN, P. Y K. Application of total quality management in education: retrospect and prospect. **International Journal of Educational Management**, v. 10, n. 5, p. 25-35, 1996.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 51-70, abr./jun. 2004.

LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, Nova Jersey, EUA, v. 28, n. 4, p. 563-575, Dez., 1975.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.

LISBÔA, R.T. **Método do ranking ponderado de importância, satisfação e esforço para melhoria: descrição e comparação com outros métodos**. 2011. 113f. Dissertação (Mestrado em Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional) – Universidade Candido Mendes, Campos dos Goytacazes, RJ, 2011.

MATSUKUMA, C.M. de O.; HERNANDEZ, J.M. da C.. Escalas e métodos de análise em pesquisa de satisfação de clientes. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 12, n. 2, p. 85-103, abr/jun. 2007.

MONTEIRO, R M C. **A Educação no Brasil: direito social e bem público.** Disponível em: <[https://www.uniso.br/publicacoes/anais\\_eletronicos/2014/3\\_es\\_mercado\\_e\\_sociedade/04.pdf](https://www.uniso.br/publicacoes/anais_eletronicos/2014/3_es_mercado_e_sociedade/04.pdf)>. Acesso em: 22 ago 2017

NARWANA, K. A global approach to school education and local reality: A case study of community participation in Haryana, India. **Policy Futures In Education**, v. 13, n. 2, p.219-233, fev. 2015.

NJEGOVAN, B. R.; CRNOMARKOVIC, M. School management in Serbia: Key aspects of its relation to school success, **Journal for East European Management Studies**, Hampp, Mering, v. 17, n. 2, p. 184-204, 2012.

OLIVEIRA, S. K. de. **Modelo de avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor público brasileiro.** 2009. 185 f. Dissertação (Mestrado profissional em planejamento e políticas públicas). UECE. Ceará. 2009.

OLIVEIRA, R. **Gestão pública: democracia e eficiência - uma visão prática e política.** Editora FGV, 2015.

OTIENO, K. O.; AJOWI, J. O.; DVC, J. B. Challenges Faced by the School Administration while Carrying out Various Welfare Practices on Secondary School Teachers in Bondo Sub-County, Kenya. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 2, p.479-488, 1 mar. 2015.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.2, n.1, p. 101-125, Jan./Abr. 1998.

SAHNEY, S.; BANWET, D. K.; KARUNES, S. An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. **The TQM Journal**, v. 20, n. 5, p. 502-519, 2008.

SCHLEICH, A. L.; POLYDORO, S. A. J.; SANTOS, A. A. Escala de Satisfação com a Experiência Acadêmica de Estudantes do Ensino Superior. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 5, n. 1, p. 11-20, 2006.

SCHREINER, L. A. **Linking Student Satisfaction and Retention.** Disponível em: <[https://www.ruffalonl.com/documents/shared/Papers\\_and\\_Research/2009/LinkingStudentSatis0809.pdf](https://www.ruffalonl.com/documents/shared/Papers_and_Research/2009/LinkingStudentSatis0809.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2017.



SEYITOĞLU, F.; ÇEVİK, B. The impacts of student and life satisfaction on tourism students' perceived sense of belonging. **Journal of Teaching In Travel & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 253-272, 20 jun. 2016.

STUKALINA, Y. Using quality management procedures in education: Managing the learner centered educational environment. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 16, n. 1, p. 75-93, 2010.

TAYLOR, A.; HILL, F. Quality management in education. **Quality Assurance in Education**, v. 1, n. 1, p. 21-28, 1993.

WISCHRAL, D. C. **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) para Prefeituras Municipais: Excelência**: um valor requerido pelo Cidadão. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu MBA em Gestão para excelência) - Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis-SC, Faculdade de Tecnologia SENAI, Florianópolis, 2010.

## APÊNDICE

 <b>UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES</b> INSTITUTO UNIVERSITÁRIO CANDIDO MENDES-CAMPOS	 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE	Nº Quest.:
		(A) (P) (T) (G)
		Data:

Como o(a) senhor(a) avalia a importância e satisfação dos seguintes itens em relação a Gestão de Instituições Públicas de Educação?

Dimensão/ Itens	Grau de importância						Grau de satisfação					
	1- muito baixa	2- baixa	3- média	4- alta	5- muito alta	N- não sei	1- muito insatisfeito	2- insatisfeito	3- nem satisfeito nem insatisfeito	4- satisfeito	5- muito satisfeito	N- não sei
<b>Fundamentos da Excelência Gerencial</b>												
<b>1. PENSAMENTO SISTÊMICO</b> - Enxergar a organização como um todo e perceber a interdependência entre os elementos que compõem a organização na dimensão interna e na dimensão externa.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b> - Buscar novos conhecimentos, individuais e coletivos, estimular o compartilhamento de informações e experiências. Preservar o conhecimento da instituição e de seus processos internos.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>3. CULTURA DA INOVAÇÃO</b> - Promover um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias. Estimular a busca espontânea de novas formas de enfrentar problemas e gerar diferencial para a organização.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>4. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b> - Motivar e inspirar pessoas. Compartilhar desafios e resultados com todas as pessoas; constância na busca por atingir os objetivos estabelecidos. Prestar contas dos acontecimentos.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>5. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES</b> - Compreender os processos como um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas; tomar decisões alicerçadas em informações disponíveis, para que se alcance o máximo de qualidade ao seu processo decisório.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>6. VISÃO DE FUTURO</b> - Gerenciar direcionado por uma estratégia. Ter como referência no processo decisório o estado futuro desejado para a instituição. Observar eventos externos que afetam a organização e gerenciar seu impacto na sociedade.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N

Dimensão/ Itens	1- muito baixa	2- baixa	3- média	4- alta	5- muito alta	N- não sei	1- muito insatisfeito	2- insatisfeito	3- nem satisfeito nem insatisfeito	4- satisfeito	5- muito satisfeito	N- não sei
<b>7. GERAÇÃO DE VALOR</b> - Alcançar resultados conscientes; monitorar a satisfação de todas as partes interessadas; aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>8. COMPROMETIMENTO COM AS PESSOAS</b> - Buscar a melhoria na qualidade das relações de trabalho; reconhecer do bom desempenho; dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>9. FOCO NO CIDADÃO E NA SOCIEDADE</b> - Gerenciar com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e da sociedade. Atender com qualidade e presteza às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>10. DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS</b> - Gerenciar valendo-se da formação de parcerias com instituições externas para troca de experiências e ajuda mútua.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>11. RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> - Respeitar o indivíduo; adotar políticas não discriminatórias e de proteção das minorias, da biodiversidade e dos ecossistemas naturais. Promover a cultura, o esporte e o lazer.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>12. CONTROLE SOCIAL</b> - Estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e sua participação nas ações de gestão. Transparência e participação social. Divulgar suas ações.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>13. GESTÃO PARTICIPATIVA</b> - Buscar a participação das pessoas; reconhecendo o potencial e a capacidade de cada um. Compartilhar informações e ter confiança para delegar.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>14. AGILIDADE</b> - Responder rapidamente às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>Princípios da Administração Pública</b>												
<b>15. LEGALIDADE</b> - Tomar decisões e realizar ações em conformidade com a lei.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>16. IMPESSOALIDADE</b> - Não fazer acepção de pessoas nas decisões gerenciais.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>17. MORALIDADE</b> - Pautar a gestão pública por um código moral.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
<b>18. PUBLICIDADE</b> - Ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N

<b>19. EFICIÊNCIA</b> - Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível.	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5	N
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

<b>Gênero:</b> (1) masculino (2) feminino	<b>Faixa etária:</b> (1) Menos do que 15 anos (2) 15 a 19 anos (3) 20 a 24 anos (4) 25 a 29 anos (5) 30 a 39 anos (6) 40 a 49 anos (7) 50 a 59 anos (8) 60 a 69 anos (9) 70 a 79 anos (10) 80 anos ou mais	<b>Faixa de Renda Familiar (salários-mínimos):</b> (1) Até 1 (2) Mais de 1 a 2 (3) Mais de 2 a 3 (4) Mais de 3 a 5 (5) Mais de 5 a 10 (6) Mais de 10 a 15 (7) Mais de 15 a 20 (8) Mais de 20 a 30 (9) Mais de 30	<b>Escolaridade:</b> (1) Ens. Fund. Inc. (2) Ens. Fund. Compl. (3) Ens. Médio Inc. (4) Ens. Médio Compl. (5) Ens. Sup. Inc. (6) Ens. Sup. Compl.
---	--	---	--

<b>Dia da semana:</b>	(1) Domingo	(2) 2ª	(3) 3ª	(4) 4ª	(5) 5ª	(6) 6ª	(7) Sábado
-----------------------	-------------	--------	--------	--------	--------	--------	------------

<b>Turno:</b>	(1) Manhã	(2) Tarde	(3) Noite
---------------	-----------	-----------	-----------

## REFERÊNCIAS

ALVARADO, R U. A bibliometria no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 91-105, 1984.

AMARAL, J. C. S. R. do. **A política de gestão da educação básica na rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul (2007-2010): o fortalecimento da gestão gerencial**. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.

ANNAMDEVULA, S; BELLAMKONDA, R. S. The effects of service quality on student loyalty: the mediating role of student satisfaction. **Journal of Modelling In Management**, v. 11, n. 2, p.446-462, 9 maio 2016.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

ARAÚJO, M. C. M.. **Gestão escolar**. Curitiba, Paraná: IESDE, 2009.

AYRE, C.; SCALLY, A. J. Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. **Measurement and Evaluation in Counseling and Development**, Londres, Inglaterra, v. 47, n. 1, p.79-86, 2014.

BAID, D.; RAO, S. V. D. Nageswara. Management Controls of Teachers—Scale Development and Validation. **Global Business Review**, v. 18, n. 3, p.719-733, 2017.

BERRY, G. Leadership and the development of quality culture in schools. **International Journal of Educational Management**, v. 11, n. 2, p. 52-64, abr. 1997.

BORGES, F. E. O. **Satisfação dos alunos com Pós-graduação em Educação Especial – Domínio cognitivo e motor**. 2011. 140 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa. 2011.

BOWDEN, J.; MARTON, F. **The University of Learning** : beyond Quality and Competence in Higher Education. London: Kogan Page, 1998.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão,**

**Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão.** Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010.** Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Diretoria de Fortalecimento Institucional de Gestão Educacional. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública: Projeto Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar.** Pernambuco, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Gestão em educação escolar.** 4 ed. atualizada e revisada. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Gestão da educação escolar.** 4 ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA , Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Brasília: MP, SEGEP, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **O que é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Gespública?** Brasília: 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos.** Brasília: MP, SEGEP, 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Documentos referenciais.** Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/documentos-referenciais>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BRASIL. MEC. **Escola de Gestores da Educação Básica -Apresentação.**

Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **GESPÚBLICA: Apresentação.** 2017. Disponível

em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **O que é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Gespública?** Brasília: 2017c.

Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Apresentação.** 2017b. Disponível em:

<<http://www.gespublica.gov.br/content/apresentação>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

CARVALHO, M. M. et al. **Gestão da qualidade: Teoria e casos.** 2ª Edição revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

CHINÃ, R. Quality in Education versus Quality of Education (I) Aspects of Quality Management in the Education System and School Organization. **Quality-Access to Success**, v. 15, n. 139, 2014.

CONNOLLY, M; FARRELL, C; JAMES, C. An analysis of the stakeholder model of public boards and the case of school governing bodies in England and Wales.

**Educational Management Administration & Leadership**, v. 45, n. 1, p. 5-19, 8 jul. 2016.

CORDEIRO, E. M; SOUSA, C R de; ROCHA, J B C. **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas.** Campinas: CRV, 2009.

COSTA, H. G. Modelo de Webibliomining: proposta e caso de aplicação. **Revista da FAE**, v. 13, p. 115-125, 2010.

CRAWFORD, L. E. D.; SHUTLER, P. Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher. **International Journal of Educational Management**, v. 13, n. 2, p. 67-73, 1999.

CUNHA, L. M. et al. Quality management in public organizations: The application of SFMEA as a administrative improvement tool in an federal institution of higher education. **Espacios**, v. 38, n. 6, p.13, 2017.

DANTIER, R. M. P. et al. Validação e confiabilidade de questionário sobre transporte urbano coletivo em Campos dos Goytacazes, RJ. In: CONGRESSO LUSO-MOÇAMBICANO DE ENGENHARIA, 7., 2014. Inhambane/Moçambique. **Proceedings ...Moçambique**, 2014.

DASH, M; DASH, N. **School management**. Nova Deli: Atlantic Publishers & Dist., 2008.

DUMOND, E J.; JOHNSON, T W. Managing university business educational quality: ISO or AACSB?. **Quality Assurance In Education**, California, Usa, v. 21, n. 2, p.127-144, 19 abr. 2013.

ERDMANN, R H. **Gestão da qualidade no setor público**. 2. ed. reimp. Florianópolis: UFSC. 2012.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 14, 2009. Salvador. 2009. Anais Eletrônicos...Disponível em: <<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>>. Acesso em: 18 nov 2017.

FIDANCI, B. E. et al. Validity and reliability: to use in pediatrics. **Ann Pediatr Rheumatol**, v. 1, p. 147, 2012.

FILARDI, F. et al. Possibilidades da Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MPEG). **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 81-106, 2016.

FONTENOT, G.; HENKE, L.; CARSON, K. Take action on customer satisfaction. **Journal Quality Progress**, Milwaukee, v. 38, n. 7, p. 40-47, jul. 2005.

FOWLER, E. D.; MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. de O. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p.837-852, 2011.



Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão**. São Paulo, 2015.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Critérios de Excelência. Critérios de Excelência Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. 19. ed. São Paulo: FNQ. 2011.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Critérios Rumo à Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: FNQ. 2014.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ. 2014.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Modelo de Excelência da Gestão (MEG) - Guia de Referência de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ. 2016.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1988. 180 p.

HARVEY, L.; KNIGHT, P.T. **Transforming Higher Education: The Society for Research into Higher Education**. London: SRHE and Open University Press, 1996.

HAWORTH, J.G.; CONRAD, C.F. **Emblems of Quality in Higher Education: Developing and Sustaining High-Quality Programs**. Boston: Allyn e Bacon. 1997.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Campus Itaperuna: Cursos**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos>>. Acesso em: 02 set. 2017.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio**. Disponível em: <http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-integrado/curso-tecnico-em-administracao-1/ppc-administracao-integrado-1.pdf>. Acesso em: 02 set. 2017.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Técnico Integrado ao Ensino Médio**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-integrado>>. Acesso em: 02 set. 2017

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Técnico Concomitante**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-concomitante>>. Acesso em: 02 set. 2017

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFFluminense. **Técnico Integrado ao Ensino Médio em Eletrotécnica na modalidade Proeja**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/tecnico-integrado-na-modalidade-proeja>>. Acesso em: 02 set. 2017

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Superior de Bacharelado**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/cursos/nivel-superior-bacharelado>>. Acesso em: 02 set. 2017

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Extensão e Pesquisa**. Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/itaperuna/extensao-e-cultura>>. Acesso em: 02 set. 2017.

ISMAIL, S. N. Total Quality Management (TQM) Practices and School Climate Amongst High, Average and Low Performance Secondary Schools. **Malaysian Journal of Learning and Instruction**, v. 11, p. 41-58, 2014.

KLEIN, J. Steps to promote open and authentic dialogue between teachers and school management. **School Leadership & Management**, v. 37, n. 4, p.391-412, 2017.

KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KWAN, P. Y. K. Application of total quality management in education: retrospect and prospect. **International Journal of Educational Management**, v. 10, n. 5, p. 25-35, 1996.

LAHTERO, T. J.; LÅNG, N.; ALAVA, J. Distributed leadership in practice in Finnish schools. **School Leadership & Management**, v. 37, n. 3, p.217-233, 28 fev. 2017.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 51-70, abr./jun. 2004.

LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, Nova Jersey, EUA, v. 28, n. 4, p. 563-575, dez., 1975.

LÉLIS, E. C. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2012. 148 p.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.

LISBÔA, R. T. **Método do ranking ponderado de importância, satisfação e esforço para melhoria**: descrição e comparação com outros métodos. 2011. 113f. Dissertação (Mestrado em Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional) – Universidade Candido Mendes, Campos dos Goytacazes, RJ, 2011.

LÖBLER, L.M .B. et al. Influencers factors in the performance of elementary education public schools: an analysis multicases. **Espacios**, v. 38, n. 10, p. 5. 2017.

LONGO, R.M.J. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: IPEA, 1996.

LORDÊLO, J. A. C.; DAZZANI, M. V. **Avaliação educacional**: desatando e reatando nós. Bahia-BA: EDUFBA, 2009. 349 p.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2012.

MADEIRA, J. M. P. **Administração pública**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2010.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. 204 p.

MATEOS-RONCO, A.; MEZQUIDA, J. M. H. Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 29, p.546-579, 5 ago. 2016.

MATSUKUMA, C. M. de O.; HERNANDEZ, J. M. da C. Escalas e métodos de análise em pesquisa de satisfação de clientes. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 12, n. 2, p. 85-103, abr/jun. 2007.

MIRANDA, G. M. et al. Avaliação de churrascarias sob a percepção dos clientes: determinação de itens do questionário. In: CONGRESSO LUSO-MOÇAMBICANO DE ENGENHARIA, 7., 2014. Inhambane/Moçambique. **Proceedings ...Moçambique**, 2014.

MORTAZAVI, F. et al. Validation of the Breastfeeding Experience Scale in a Sample of Iranian Mothers. **International Journal of Pediatrics**, v. 2014, p.1-8, 2014.

MURGATROYD, S. Strategy, Structure and Quality Service: developing school wide quality improvement. **School Leadership & Management**, v. 11, n. 1, p. 7-19, 1991.

NARWANA, K. A global approach to school education and local reality: A case study of community participation in Haryana, India. **Policy Futures In Education**, v. 13, n. 2, p.219-233, fev. 2015.

NÉRICI, I G. **Educação e ensino**. São Paulo: IBRASA, 1985.

NJEGOVAN, B. R.; CRNOMARKOVIC, M. School management in Serbia: Key aspects of its relation to school success, **Journal for East European Management Studies**, Hampp, Mering, v. 17, n. 2, p. 184-204, 2012.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning Editores. 2003.

OLIVEIRA, R P de; ARAUJO, G. C. de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 28, p. 5-23 jan-abr, 2005.

OLIVEIRA, R. de. **Gestão pública: democracia e eficiência- uma visão prática e política**. Rio de Janeiro: Editora FGV.2015.

OLIVEIRA, S. K. de. **Modelo de avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor público brasileiro**. 2009. 185 f. Dissertação (Mestrado profissional em planejamento e políticas públicas). UECE. Ceará. 2009.

OTIENO, K. O.; AJOWI, J. O.; DVC, J. B. Challenges Faced by the School Administration while Carrying out Various Welfare Practices on Secondary School Teachers in Bondo Sub-County, Kenya. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 2, p.479-488, 1 mar. 2015.

OTLET, Paul. **Traité de documentacion**:le livre surle livre: théorie et pratique. Bruxelles: Mundaneum, 1934.

PACHECO, E. M; MORIGI, V. **Ensino Técnico, formação profissional e cidadania**: a revolução da educação profissional e tecnológica no Brasil. Porto Alegre: Penso Editora.2012.

PEREIRA, L A C. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Disponível em: <<[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos\\_ifet\\_jornal.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos_ifet_jornal.pdf)>>Acesso em: 02 set. 2017.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n.4, p. 348-349, dec. 1969.

RIBEIRO, L. R. da S. **Análise do grau de satisfação dos serviços oferecidos pelo registro acadêmico segundo a percepção dos discentes de uma instituição federal de ensino**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Candido Mendes - Campos dos Goytacazes.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.2, n.1, p. 101-125, jan./abr. 1998.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público– um estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 284-297, 1998.

SAHNEY, S.; BANWET, D. K.; KARUNES, S. An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. **The TQM Journal**, v. 20, n. 5, p. 502-519, 2008.

SAHNEY, S. Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. **International Journal Of Educational Management**, v. 30, n. 3, p. 326-353, 11 abr. 2016.

SALCEDO, M. D. C. N. et al. Perception of the Students in Computer Engineering in the Use of Online Courses as Teaching-Learning Process Support in the Software Engineering I Course. **American Journal Of Educational Research**, v. 3, n. 3, p. 301-306, 26 fev. 2015.

SARRICO, C. S.; ROSA, M. J. Supply chain quality management in education. **International Journal Of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 4, p.499-517, 4 abr. 2016.

SCHARGEL, F. P. Teaching TQM in an inner city high school. **Quality progress**, v. 27, n. 9, p. 87, 1994.

SCHLEICH, A. L.; POLYDORO, S. A. J.; SANTOS, A. A. Escala de Satisfação com a Experiência Acadêmica de Estudantes do Ensino Superior. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 5, n. 1, p. 11-20, 2006.

SCHREINER, L. A. **Linking Student Satisfaction and Retention**. Disponível em: <[https://www.ruffalonl.com/documents/shared/Papers\\_and\\_Research/2009/LinkingStudentSatis0809.pdf](https://www.ruffalonl.com/documents/shared/Papers_and_Research/2009/LinkingStudentSatis0809.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2017.

SEYITOĞLU, F.; ÇEVİK, B. The impacts of student and life satisfaction on tourism students' perceived sense of belonging. **Journal of Teaching In Travel & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 253-272, 20 jun. 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703 p.

SOUZA, J. P. de et al. Avaliação de pizzarias sob a percepção dos clientes: determinação da validade de itens do questionário. **Perspectivas Online: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Campos dos Goytacazes, v. 5, n. 13, p.49-61, 2015.

SRIKANTHAN, G.; DALRYMPLE, J. A synthesis of a quality management model for education in universities. **International Journal of Educational Management**, v. 18, n. 4, p. 266-279, 2004.

STRITCH, Justin M.. A Preliminary Examination of Citizen Orientation and Multiple Dimensions of Organizational Performance. **International Journal Of Public Administration**, v. 39, n. 5, p.345-358, 10 nov. 2015.

STUKALINA, Y. Using quality management procedures in education: Managing the learner centered educational environment. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 16, n. 1, p. 75-93, 2010.

TAHIM, A. P. V. de Oliveira; ALVES, L. Lopes; LIMA, M. A. M. A gestão escolar e a avaliação institucional: observações, segundo os diretores municipais de Fortaleza-CE. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO, 16., 2012, Campinas. UNICAMP, 2012. Disponível em: <[http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos\\_template/upload\\_arquivos/acervo/docs/3103c.pdf](http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/3103c.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2017.

TAYLOR, A.; HILL, F. Quality management in education. **Quality Assurance in Education**, v. 1, n. 1, p. 21-28, 1993.

TIERNEY, W.G. **Responsive University**: Restructuring for High Performance, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1998.

TIERNEY, W.G. **Building a Responsive Campus**: Creating High Performance Colleges and Universities. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

TONET, H. C. et al. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 2, p. 137-152, 1994.

UNFRIED, A. et al. The Development and Validation of a Measure of Student Attitudes Toward Science, Technology, Engineering, and Math (S-STEM). **Journal of Psychoeducational Assessment**, v. 33, n. 7, p. 622-639, 16 fev. 2015.

VARELA, B. L. **Paradigmas da Gestão pela Excelência da Educação**. 2007. Disponível em: <<http://professorvarela.blogspot.com.br/2007/03/paradigmas-da-gesto-pela-excelencia-da.html>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

VÁZQUEZ-RECIO, R. School management and solitude: between personal retreat and the lack of the teacher's support. **International Journal of Leadership in Education**, p. 1-10, 2017.

VIANA, C. P. O princípio constitucional da transparência e a sua relação com o modelo de excelência em Gestão Pública. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011, Brasília. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_44-155\\_156\\_157.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_44-155_156_157.pdf)>. Acesso em: 18 nov 2017.

WILSON, F. R.; PAN, W.; SCHUMSKY, D. A. Recalculation of the critical values for Lawshe's content validity ratio. **Measurement and Evaluation in Counseling and Development**, Londres, Inglaterra, v. 45, n. 3, p.197-210, 2012.

WISCHRAL, D. C. **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) para Prefeituras Municipais: Excelência**: um valor requerido pelo Cidadão. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu MBA em Gestão para excelência) - Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis-SC, Faculdade de Tecnologia SENAI, Florianópolis, 2010.