

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**MARCO ANTONIO GOIABEIRA TORREÃO FILHO**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS**

**VITÓRIA**

**2016**

**MARCO ANTONIO GOIABEIRA TORREÃO FILHO**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finança (FUCAPE), como requisito parcial para aprovação no Curso de Mestrado em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira

**VITÓRIA**

**2016**

**MARCO ANTONIO GOIABEIRA TORREÃO FILHO**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 19 de Dezembro de 2016

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEITXEIRA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)  
**Orientadora**

---

**Prof. Dr. FELIPE RAMOS FERREIRA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)

---

**Prof. Dr. FRANCISCO ANTONIO BEZERRA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças  
(FUCAPE)

Dedico este trabalho ao meu  
filho, Rafael Marco Araújo  
Torreão, melhor presente que  
Deus poderia ter-me dado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, razão de minha força e fé, sem o qual eu não teria chegado até aqui e enfrentado todos os desafios do caminho.

A minha amada esposa Isabel Torreão, pela paciência e compreensão intermináveis, a presença firme nos momentos cruciais desta trajetória.

Ao meu pai e minha mãe que me incentivaram para chegar aonde cheguei.

A minhas irmãs Rosa, Marlene, Deborah e Suellen, pelo incentivo e apoio.

Aos meus familiares e amigos, pela confiança depositada em todos os instantes desta desafiadora caminhada e pelo apoio nas horas difíceis.

Aos meus colegas de mestrado pelos momentos vividos juntos, pelas brincadeiras que descontraíram e tornaram as aulas mais leves.

Aos meus professores da FUCAPE, em especial ao Emerson e ao Danilo, que sempre estiveram disponíveis e dispostos a ajudar.

*“Deus não escolhe os capacitados, mas capacita os escolhidos. Fazer ou não fazer algo só depende de nossa vontade e perseverança”.*

(Albert Einstein)

## RESUMO

Identificar os atributos de excelência da gestão que têm efeito positivo sobre a percepção do servidor público do Instituto Federal do Maranhão foi o objetivo desta pesquisa. A pesquisa utilizou o método quantitativo, descritivo, com corte transversal, através de coletas de dados primários. A amostra estudada foi obtida através das respostas de questionários, que foram aplicados aos servidores do IFMA. Foram realizadas as análises das comparações das médias entre dois grupos de servidores: os sem cargo de gestão (SCG) e os com cargo de gestão (CCG). Os resultados apontaram diferentes percepções da atual gestão do IFMA. Os servidores SCG tendem a se mostrar indiferentes e insatisfeitos com a gestão; enquanto os CCG avaliam positivamente a gestão em todos os fatores pesquisados. Nas regressões, os resultados mostraram diferentes percepções dos fatores de excelência na gestão. O grupo de servidores SCG percebe uma gestão com qualidade, aquela que presta contas de suas ações a toda comunidade escolar; o grupo de servidores CCG percebe uma gestão com qualidade, aquela que possui uma visão orientada a processos, utilizando de elementos estratégicos, focando em uma prestação de serviço mais eficiente, menos burocrática, integrando a tecnologia e os recursos humanos disponíveis.

**Palavras-chave:** Nova gestão pública. Administração pública. Gestão escolar pública brasileira. Percepção do servidor público.

## **ABSTRACT**

Identify management excellence attributes that have a positive effect on the perception of public servants of the Instituto Federal do Maranhão was the objective of this research. The research used the quantitative, descriptive, cross-sectional method through primary data collections. The studied sample was obtained through questionnaire responses, which were applied to the IFMA servers. Analyses were performed using the means of comparisons between two groups of servers, without charge management the (SCG) and with management position (CCG). The results showed different perceptions of current IFMA management. The SCG servers tend to show indifferent and dissatisfied with the management; while the GCC positively evaluate the management in all researched factors. In the regressions, the results showed different perceptions of excellence factors in management. The group of servers SCG realizes management with quality, one that is accountable for its actions to the entire school community. The group of CCG servers realizes management with quality, one that has a process-oriented account, using strategic elements focusing on the provision of more efficient, less bureaucratic, integrating technology and human resources available.

**Key-Words:** New public management. Public administration. Brazilian public school management. Public perception server.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA .....	13
2.2 PERSPECTIVA DE QUALIDADE .....	14
2.3 ATRIBUTOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO .....	17
<b>2.3.1 Modelo de excelência em gestão pública</b> .....	21
2.4 PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....	24
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	27
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	33
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	35
4.3 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....	40
4.4 DISCUSSÃO .....	45
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO</b> .....	54

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

A prestação de serviço se configura como um elemento importante na economia mundial (MILAN *et al.*, 2014). Na Administração pública Brasileira, a demanda por serviços de qualidade tem aumentado e exigido gestores públicos preparados e conscientes de que suas ações têm consequências que contribuem diretamente para o desenvolvimento e transformação do país (CANNAVINA; PARISI, 2015).

Segundo Filardi *et al.* (2016), nas últimas duas décadas do século XX, os modelos de administração pública foram marcados por mudanças devido às críticas e ineficiências burocráticas do setor. Em busca de um Estado mais flexível e eficiente foi desenvolvido o modelo *New Public Management* (NPM), ou a Nova Gestão Pública (NGP).

O NPM é uma proposta de modelo da gestão pública mais enxuta, objetivando o aumento de competitividade dos serviços públicos, buscando maior eficiência dos processos organizacionais, baseado na administração pública gerencial (FILARDI *et al.*, 2016).

A qualidade dos serviços prestados é importante para todos os tipos de organizações, seja ela pública ou privada, sendo um diferencial competitivo que pode ser visto dentro ou fora da organização (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

A gestão escolar pública brasileira vem sofrendo mudanças, em busca de um modelo que se adapte às novas exigências da reestruturação produtiva mundial

integrada, com a participação do Estado, buscando meios para alcançar a competitividade produtiva nacional no mercado econômico internacional, através da melhoria da qualidade do ensino (KRAWCZYK, 1999).

As mudanças na gestão pública educacional tiveram seu início no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, através da criação do Programa de Expansão da Educação Profissional – PROEP, executado posteriormente pelo Presidente Luís Inácio Lula da Silva, com a publicação da Lei 11.195/2005 (BRASIL, 2005).

Durante processo de mudança da gestão escolar, as instituições de ensino passaram a buscar mecanismos com objetivo de atrair novos alunos. Nesse contexto, a qualidade é vista como um fator preponderante para atender as expectativas dos clientes (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011; MILAN *et al.*, 2015).

O termo qualidade é estudado por muitos autores em diversos segmentos como produção, *marketing* e percepção (FOWLER, 2008). Para Novaes, Lasso, Mainardes (2015), a interpretação do termo qualidade muda em relação a cada indivíduo, ou seja, a percepção de qualidade do servidor público pode ser diferente à percepção do cidadão.

No que tange os estudos em torno à percepção de qualidade do serviço público, tem se notado que as pesquisas são direcionadas para medir a percepção dos usuários e suas expectativas (FADEL; REGIS, 2009; NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

O presente estudo propõe investigar a percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino, buscando responder o seguinte questionamento:

## **Quais fatores têm efeito sobre a percepção dos servidores do Instituto Federal do Maranhão quanto à qualidade da gestão pública?**

O objetivo deste trabalho é identificar quais os fatores de excelência da gestão que têm efeito positivo sobre a percepção de qualidade da gestão pública na ótica dos servidores públicos do Instituto Federal do Maranhão.

Para a prestação de serviços públicos de qualidade, é necessária uma maior vinculação entre a gestão e os servidores públicos. Uma vez que os servidores atuam diretamente na prestação dos serviços, sua participação se torna fundamental para o aumento da qualidade e a eficiência na execução do serviço (CORRÊA, 2007).

As organizações privadas têm buscado adotar programas de qualidade para satisfazer as necessidades dos seus clientes e superar suas expectativas. O mesmo não tem se notado nas organizações públicas de ensino superior, pois em média 86% dessas instituições não utilizam programas de avaliação da qualidade (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011).

Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizado o modelo de Mainardes, Lourenço e Tontini (2010), com intuito de medir a percepção de qualidade dos servidores públicos federais, sendo eles: “Qualidade como Excelência”, “Qualidade como Valor”, “Qualidade como Conformação de Especificações” e “Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas”.

Para medir os fatores de qualidade da gestão pública foi utilizado o modelo de excelência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), disseminado pelo Governo Federal Brasileiro, que possui oito fatores para avaliação da gestão pública, sendo eles: “Governança”; “Estratégia e

Planejamento”; “Cidadão-Usuário”; “Interesse público e cidadania”; “Informação e conhecimento”; “Pessoas”; “Processos” e “Resultados”.

Para Palvarini (2011), esse modelo está de acordo com os padrões internacionais de qualidade da gestão e é alicerçado nos princípios constitucionais da administração pública.

A pesquisa foi desenvolvida através do uso do método quantitativo, descritivo, com corte transversal, através de coleta de dados primários, com aplicação de questionário com afirmações relacionadas aos atributos de excelência na gestão e aos diferentes conceitos de percepção de qualidade.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão foi a instituição escolhida para ser o campo de estudo por ter sido uma das instituições que mais cresceu no período da expansão da rede de educação profissional brasileira, onde foram coletados 355 questionários válidos.

Após a coleta de dados, foram analisados os resultados por meio da caracterização das amostras, onde foi detectada uma amostra com a predominância de servidores do sexo masculino e com alta escolaridade.

Os resultados apontaram diferenças na avaliação da gestão através da comparação de médias dos dois grupos de servidores pesquisados. Na regressão linear múltipla os dados indicaram que há associação entre pelo menos cinco atributos de excelência da gestão, analisados na perspectiva de qualidade dos servidores públicos federais.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

Historicamente a administração pública possui diversas reformas que criam instrumentos para melhorar a gestão pública e a implementação de políticas públicas (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

O modelo burocrático weberiano bastante difundido na década de 1980 apresentou diagnósticos de ineficiência do Estado, exigindo assim, uma mudança nos modelos da administração pública em busca de atender os anseios dos cidadãos (CORRÊA, 2007).

Segundo Filardi et al. (2016), o modelo *New Public Management* (NPM) ou a Nova Gestão Pública (NGP), foi proposto com intuito de simplificar os processos públicos, objetivando o aumento de competitividade, espelhado na iniciativa privada. O mesmo está alinhado com o modelo gerencial, desenvolvido com o propósito de enfrentar a complexidade dos problemas sociais e combater a baixa responsabilização do modelo burocrata para com os cidadãos.

De acordo com Pollitt e Bouckaert (2014), as mudanças das reformas na administração pública variaram significativamente de um país para outro. Países como Austrália, Estados Unidos, Nova Zelândia e Reino Unido foram os países percussores do NPM, e bastantes ativos no processo de reforma da administração pública, adotando práticas neoliberalista. França e Canadá também passaram por reformas administrativas, porém menos entusiastas pelas práticas de privatização, gestão de contratos e pelo mecanismo de controle parcial do mercado econômico

(POLLITT; BOUCKAERT, 2014).

No Brasil, a Constituição de 1988 trouxe possibilidade para uma extensa reforma administrativa, mas somente no Governo de Fernando Henrique a reforma do estado seguiu as tendências mundiais dentro de um contexto de redefinição do papel do Estado (CORRÊA, 2007).

Segundo Costa (2008), o governo brasileiro iniciou a discussão em torno da reformulação do Estado, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) no ano de 1995, que tinha como proposta a implantação de uma administração gerencial, substituindo o Estado intervencionista para se tornar apenas regulador, contribuindo para a consolidação de um Estado mínimo.

## 2.2 PERPECTIVA DE QUALIDADE

De acordo com Filardi *et al.* (2016), não se pode falar em qualidade da gestão e apontar os principais eventos que buscam reconhecer e premiar as organizações que primam pela qualidade em seus processos e serviços, sem antes compreender o que é qualidade.

Para Fadel e Regis (2009), a qualidade está relacionada a um modelo de gestão, com visão sistêmica, almejando melhoria e visando mudanças contínuas, utilizando novas tecnologias e técnicas voltadas ao aumento de desempenho com redução de custos.

Fadel e Regis Filho (2009), afirmam que a qualidade do serviço público pode ser percebida pelos clientes nas formas tangíveis e intangíveis. As tangíveis são aquelas em que o cliente tem como identificar visivelmente a prestação do serviço como, por exemplo, a infraestrutura onde o serviço é prestado. No que consta na

forma intangível, está condicionada na relação equipe de trabalho/clientes durante a prestação do serviço.

Fowler (2008), afirma que as percepções dos clientes podem assumir diversas conotações no que se refere à percepção de qualidade, podendo ser relacionada à conformidade das especificações, do preço, à adequação de uso, à imagem, à estética, dentre outras.

Para Novaes, Lasso e Mainardes (2015), o propósito das organizações públicas é ofertar um benefício social dentro de um orçamento limitado, cabendo a essas oferecer serviços públicos eficientes, com o máximo de qualidade e com menor custo possível, utilizando os tributos recolhidos para atender os anseios dos cidadãos.

Marchetti e Prado (2001) expõem que os consumidores buscam nos produtos ou serviços um resultado que atenda positivamente a relação custo x benefício na hora de decidir a compra. Portanto, a qualidade percebida de um produto por parte do cliente é a expectativa gerada e a funcionalidade que atenda às necessidades dos clientes.

Cada indivíduo tem seu conceito particular de qualidade, dependendo da percepção de cada pessoa em relação a algo subjetivo, além de ser dinâmico, pois o conceito de qualidade pode mudar ao longo do tempo (FADEL; REGIS, 2009).

Mainardes, Lourenço e Tontini (2010), utilizaram quatro conceitos de qualidades para medir a percepção sobre a qualidade dos serviços públicos: (i) Qualidade como Excelência; (ii) Qualidade como Valor; (iii) Qualidade como Conformação de Especificações; e (iv) Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes, Quadro 1.

<b>Conceito de Qualidade</b>	<b>Características</b>	<b>Estudos de referências</b>
Qualidade como Excelência	Conceito mais antigo: filosofia de ser o melhor, superior a outros; Conceito abstrato.	Kitto em 1951; Pirsig em 1974 e 1992; Tuchman em 1980; Garvin em 1984 e 1988.
Qualidade como Valor	Segundo conceito surgido; trata da relação preço X benefício; valorização de um produto ou serviço depende de vários fatores (conveniência, preço, atendimento de necessidades, entre outros); Conceito abstrato.	Feigenbaum em 1951, 1961, 1983, 1991; Abott em 1955; Curry em 1985; Johnson em 1988.
Qualidade como Conformação de Especificações	Conceito surgido com a manufatura; foca a padronização de produtos; evita perdas e desperdícios; qualidade controlável; é a conformidade dos produtos comparada às especificações do projeto; produto livre de deficiências; foco em ferramentas de controle; perfeição do produto; conceito objetivo e quantificável.	Shewhart em 1931; Levitt em 1972; Schneider em 1973; Gilmore em 1974; Crosby em 1979; Deming em 1982 e 1986; Abernathy e Corcoran em 1983; Chase e Tansik em 1983; Hounshell em 1984; Ishikawa em 1985 e 1986; Bowen e Lawler em 1982; Yip em 1989; Iso 9000: 2005 em 2005.
Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes	Conceito sofreu forte influência do setor de serviços, sendo o mais recente; produto ou serviço que melhor atende a condições dos consumidores; características de produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos consumidores; satisfação das expectativas dos consumidores; conceito abstrato.	Juran em 1951, 1962, 1974, 1988; Judd em 1968; Shostack em 1977; Lovelock em 1981; Oliver em 1981; Grönroos em 1983 e 1990; Norman em 1984; Parassuraman, Zeithaml e Berry em 1985, 1988, 1991, 1993; Buzzell e Galê em 1987; Bitner em 1990; Carman em 1990; Bolton e Drew em 1991 e Cronin e Taylor em 1992.

Quadro 1: Conceitos de qualidade

Fonte: Mainardes, Lourenço e Tontini, (2010).

Observa-se que os conceitos de qualidade se propagam em torno da conformidade e da satisfação do consumidor, que buscam produtos considerando o custo-benefício. Em relação a serviços buscam segurança, confiabilidade, receptividade, cordialidade, dentre outros atributos que satisfaçam a necessidade do indivíduo superando sua expectativa (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011).

## 2.3 ATRIBUTOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO

A fim de atender aos anseios dos cidadãos, os gestores públicos buscam mecanismos e instrumentos para a otimização dos serviços públicos em torno de uma prestação de serviços com qualidade, perseguindo um melhor desempenho das instituições públicas em benefício dos cidadãos (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011).

No Brasil existem instrumentos tradicionais para uso nas instituições públicas, como instrumentos para aumento de participação popular, instrumentos para implementação de uma gestão direta ou indireta e instrumentos de avaliação institucional (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

Alcançar uma gestão de qualidade não implica em implementar somente instrumentos de avaliação institucional, mas sim, desenvolver uma gestão pública orientada por resultados, utilizando diversos mecanismos gerencias, que se inicia pelo planejamento estratégico, passando pelo aumento da flexibilidade gerencial, pela construção de indicadores de desempenho e finalizando pela avaliação das metas alcançadas (CORRÊA, 2007).

Para compreender os efeitos baseados da NPM e alcançar uma gestão eficiente e eficaz, é necessário definir um conjunto de fatores. Os estudos são vagos

a esse respeito, falhando ao definir palavras chaves como “produtividade” ou “qualidade”, mencionando uma série de fatores sem explicitar a relação deles com uma gestão de qualidade (POLLITT; BOUCKAERT, 2014).

O presente estudo apresenta, no Quadro 2, os fatores baseados no Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP) do governo federal brasileiro, desenvolvido no âmbito do programa nacional de gestão pública e desburocratização (BRASIL, 2015).

O primeiro fator relacionado no MEGP é a Governança. Esse fator é essencial para uma organização apresentar um melhor desempenho na gestão; seja no setor público ou no setor privado, ambos buscam benefícios a todos seus *stakeholders* (MARQUES, 2007; AMARAL; SORNBERGER, 2014).

Segundo Marques (2007), os cidadãos esperam de seus gestores uma boa governança. Cada vez mais a sociedade tende a exigir a prestação de contas da gestão, salientando que a gestão pública não deve responsabilidade somente aos órgãos reguladores, mas principalmente deve atender a necessidade da sociedade com a prestação de serviços eficazes e de qualidade.

De acordo com Correa (2007), dentre as ferramentas de gestão relevantes para as organizações públicas, está o planejamento estratégico. No âmbito da gestão, o termo mais pesquisado e disseminado é a estratégia (CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014).

Mintzberg, Ahlstrand e Lapel (2009), discorrem sobre estratégia, dividindo em dez escolas do pensamento. Vários estudos sobre gestão utilizam essa abordagem explicitada pelos autores, onde os mais difundidos são: as escolas do posicionamento, escola do poder e a escola do planejamento.

Pode-se afirmar que quanto mais estratégias traçadas estiverem alinhadas ao objetivo da organização, melhor será o desempenho alcançado e maior a possibilidade de explorar seus pontos fortes e suavizar seus pontos fracos (CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014).

O planejamento estratégico no setor público serve para transformar as necessidades dos cidadãos em produção de política públicas, com a finalidade de alocar recursos administrativos em ações que levarão resultados pretendidos para toda a sociedade (CORRÊA, 2007).

O interesse público é outro fator relevante ao se tratar da qualidade de gestão, pois todos os direcionamentos das ações públicas giram em torno das necessidades dos cidadãos na condição de usuários dos serviços públicos (PALVARINI, 2011).

Os cidadãos contribuem diretamente para o funcionamento da máquina pública através de seus impostos, por isso a visão do gestor público deve ser direcionada a aperfeiçoar os recursos, buscando aumento de desempenho e resultados satisfatórios, com prestação de serviços com mais qualidade, atendendo as necessidades e superando as expectativas da sociedade (ALBARELLO, 2013).

Outro fator importante para a gestão pública são os recursos humanos. Os servidores atuam diretamente na prestação dos serviços, sendo sua participação fundamental para o aumento da qualidade e a eficiência na prestação de serviço (CORRÊA, 2007).

Os servidores podem melhorar seu desempenho ao se sentirem valorizados pela gestão, através dos programas de capacitações e qualificações, pela modernização dos equipamentos de trabalho e pelos benefícios visando melhorar a

sua qualidade e vida (MILAKOVICH, 1998; FARAZMAND, 2005).

A transparência está positivamente associada a divulgações de informações por parte dos gestores e constantemente utilizadas como ferramenta de *accountability* dos agentes públicos (ZUCOLLOTO; TEIXEIRA, 2014).

Khair, Afonso e Oliveira (2006), afirmam que um dos pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal é a transparência das informações em todos os níveis do governo, seja ele, federal, estadual ou municipal. As disponibilidades de informações devem ser seguidas uniformemente a todos os entes públicos, tornando essenciais tais práticas, tanto como instrumento de avaliação da gestão como para viabilizar a verificação das regras e limites previstos na lei.

Um fator essencial para medir a qualidade da gestão é a implantação de melhores processos, com objetivo de ofertar serviços mais rápidos, tornando o acesso mais adequado aos clientes em todos os setores da organização com foco na satisfação dos clientes (POLLITT; BOUCKAERT, 2014).

É necessária a conscientização da gestão para que envolva seus funcionários para o desenvolvimento de competências específicas, favoráveis à execução dos processos institucionais, devido a importância da integração intra-institucional, focando nos fluxos das atividades em diferentes áreas da instituição (SANTOS *et al.*, 2014).

Por fim, o último fator citado no MEGP utilizado para medir a qualidade da gestão são os resultados obtidos, por Pollitt e Bouckaert (2014). Esse fator é o “padrão ouro”, ou seja, é a eficácia dos projetos executados em relação aos objetivos traçados.

Atributos de Qualidade na Gestão	Características	Estudos de referências
----------------------------------	-----------------	------------------------

Governança	É a capacidade do gestor em conduzir a instituição, mediando conflitos de interesses para o alcançar seus objetivos.	Marques (2007); Amaral e Sornberger (2014).
Estratégia	Planejamento prévio com base em ações formalizadas focado em um objetivo.	Correa(2007); Mitzberg, Ahlstrand e Lapel (2009); Capalonga, Diehl e Zanini (2014).
Cidadão- Usuário	Públicos-alvo especialmente aquelas onde há prestação direta de serviços públicos.	Correa (2007); Palvarini (2011); Ollaik e Medeiros (2011); Albarello (2013);
Interesse Público	Parte do pressuposto de consulta/pesquisa sobre as necessidades das pessoas físicas ou jurídicas envolvidas em uma ação governamental.	Correa (2007); Palvarini (2011); Ollaik e Medeiros (2011); Albarello (2013);
Informação e Conhecimento	Disponibilização de informações atualizadas e precisas com a finalidade de prestação de contas dos atos da gestão.	Zucollto e Teixeira (2014); Khair <i>et al.</i> (2006)
Recursos Humanos	Refere-se a servidores públicos que atuam na organização.	Farazmand (2005); Milakovich (1998); Mello <i>et al.</i> (2011).
Processos	Conjunto de normas e procedimentos relacionado as atividades executadas nas instituições públicas.	Pollitt e Bouckaert (2014); Santos <i>et al.</i> (2014)
Resultados	são os dados institucionais obtidos pela instituição na execução de suas atividades.	Mello <i>et al.</i> (2011); Pollitt e Bouckaert (2014);

Quadro 2: Atributos de Qualidade na Gestão.

Fonte: Adaptado pelo autor.

Com base nos fatores supracitados no Quadro 2, a administração pública deve apresentar um modelo de gestão voltado para atender os anseios da sociedade, abrangendo uma visão global da gestão, com estratégias bem estabelecidas, com participação dos servidores, com processos definidos, integrando planos, metas, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico, alicerçado nos princípios constitucionais da administração pública (ALBARELLO, 2013).

### 2.3.1 Modelo de excelência em gestão pública

As ações adotadas por uma gestão voltada para criar mecanismos para

desenvolver processos de qualidade são denominadas como Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* ou TQM), que define as estratégias da organização quanto ao trabalho em grupo, à participação dos servidores no processo, os instrumentos de comunicação direta com a gestão, as avaliações e melhorias constantes (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011).

De acordo com Fowler, Mello e Costa Neto (2011), os instrumentos de qualidade continuam sendo a base sucesso de muitas organizações. As ferramentas como as normas ISO e os prêmios de qualidade são instrumentos extremamente eficazes em busca de qualidade na gestão.

Com o aumento da competitividade nos mercados, passou-se a dar mais importância à qualidade da gestão das organizações. Isso impulsionou a criação de premiações internacionais como, o Prêmio Deming, o Prêmio de Qualidade Malcom Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) e o Prêmio Europeu da Qualidade (*European Foundation for Quality Management*), para que se pudesse reconhecer as organizações que alcançaram êxito em suas atividades (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011; POLLITT; BOUCKAERT, 2014; FILARDI *et al.*, 2016).

No Brasil, foi instituído em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que segue os critérios de excelência de desempenho, valores e conceitos básicos, e diretrizes de pontuação, inspirados no Prêmio norte americano Malcom Baldrige (FILARDI *et al.*, 2016).

No setor público Brasileiro, o prêmio de qualidade da gestão pública (PQGP) está inserido dentro do Programa de Políticas Públicas do Governo Federal, o Gespública, que passou a auxiliar as instituições públicas a inserir serviços públicos prestados aos cidadãos, contribuindo para o aumento da competitividade do País

(PALVARINI, 2011).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), lançado em 2005, desenvolveu no seu âmbito o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), com o objetivo de simplificar os processos institucionais da administração pública brasileira, aumentando a competitividade das organizações, objetivando promover o processo de auto-avaliação, com base em um modelo de gestão orientada a resultados (FILARDI *et al.*, 2016).

O MEGP está em concordância com o padrão internacional de qualidade de gestão, visando um sistema gerencial que norteiam práticas e que buscam o aumento de desempenho das ações executadas, sem deixar de considerar as peculiaridades inerentes ao setor público. A base do MEGP está fundamentada nos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (PALVARINI, 2011).

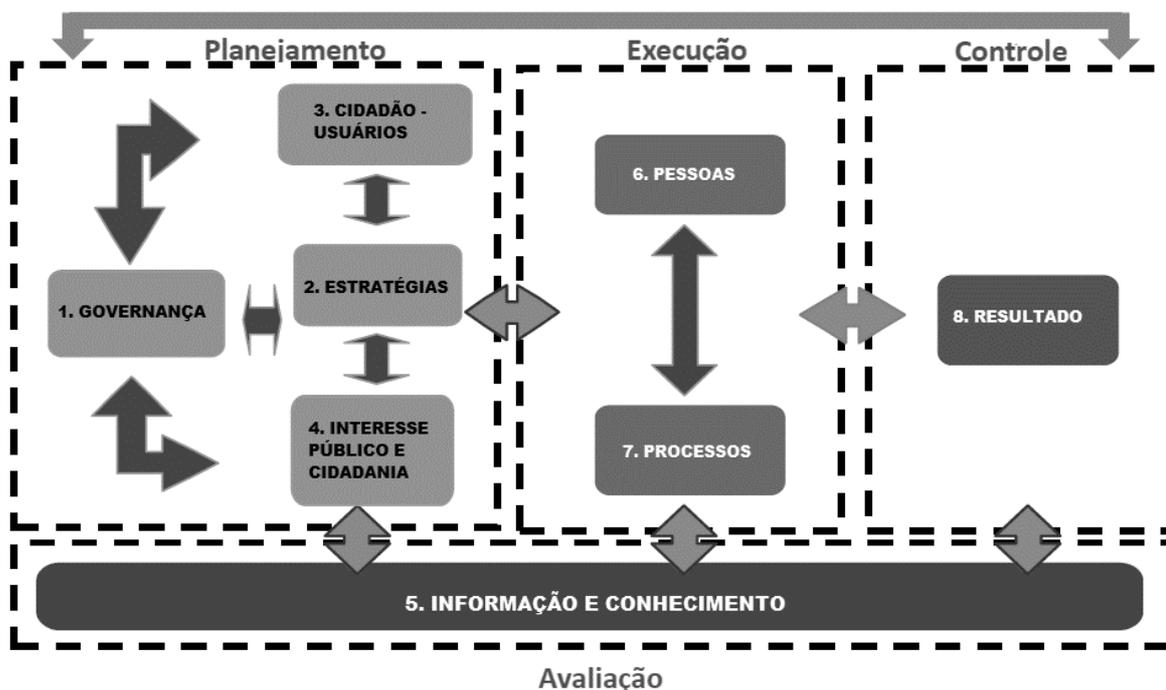


Figura 1: Modelo de excelência e gestão pública.  
Fonte: Brasil (2015).

O MEGP é um sistema gerencial composto por oito atributos integrados;

Governança, Estratégias, Cidadão-Usuário, Interesse público e cidadania, Informação e conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Tais atributos orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, com objetivo de elevar os desempenhos e qualidade na gestão das instituições públicas (BRASIL, 2015). Desta forma, o modelo da Gespública subdividiu os atributos supracitados em quatro blocos, conforme Figura 1.

O MEGP foi elaborado com base na metodologia de gestão de qualidade desenvolvida por Walter A. Shewhart e somente vinte anos mais tarde preconizada por William Edwards Deming, na década de 1950. O método tem o objetivo de auxiliar no diagnóstico, análise e prognóstico de uma organização, visando o aumento de desempenho e obtenção de bons resultados (PACHECO *et al.*, 2012).

De acordo com Pacheco *et al.*, (2012), o Modelo difundido por Deming indica a necessidade da implantação de um ciclo dentro das organizações, com propósito de controle da qualidade, utilizando os oito atributos de qualidade na gestão, dividindo-os em quatro etapas: Planejar; Executar; Checar ou Verificar e Agir.

## 2.4 PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As mudanças na administração pública dentro do governo de Fernando Henrique Cardoso se estenderam à educação, onde foram estabelecidas as diretrizes e bases da educação nacional através da Lei 9.394/96 e, posteriormente, um programa de expansão da educação profissional – PROEP, sendo este regulamentado pelo Decreto 2.208/1997. (BRASIL, 2005).

Os Institutos Federais foram criados pela Lei 11.892/2008, com o objetivo de levar escolas profissionais a cidades que não possuíam escolas técnicas,

priorizando cursos para atender aos arranjos produtivos locais, desenvolvendo economicamente a região e priorizando a educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino (BRASIL, 2008).

O mercado de trabalho exige profissionais mais capacitados e profissionalizados, o que vem aumentando a procura por instituições de ensino, que estão se preparando para atender à ascendente demanda de potenciais clientes (MILAN *et al.*, 2015).

De acordo com Fowler, Mello e Costa Neto (2011), no caso de Instituições de Ensino Superior a qualidade é vista como um conjunto de atributos que satisfazem às expectativas de seus clientes e da comunidade, atingindo padrões de desempenho.

As instituições de ensino buscam um meio de valorização de seus atributos, com a proposta de seduzir seus clientes por meio de serviços e infraestrutura de qualidade, tornando-as mais competitivas na percepção de seus clientes (MILAN *et al.*, 2015).

Segundo Milan *et al.* (2015), diversos autores abordam a qualidade na prestação de serviços nas Instituições de Ensino como fator preponderante para se fixar e se impulsionar no mercado.

Baibich e Sommer (2011), ao pesquisarem a qualidade do ensino de graduação na perspectiva dos pró-reitores, identificaram os principais indicadores de qualidade apresentadas, sendo elas: a capacidade da universidade em formar cidadãos com forte compromisso e responsabilidade social; formar profissionais competentes em suas áreas; preparar profissionais que atendam as demandas do mercado; articular ensino e pesquisa na formação dos estudantes.

Fowler, Mello e Costa Neto (2011), afirmam que os programas de qualidade auxiliam no comprometimento profissional com aumento de treinamentos e capacitações. Os autores destacam ainda, as ações tomadas para intensificar a comunicação e o alinhamento das estratégias institucionais, proporcionando mais agilidade nas tomadas de decisões, visando aumento de produtividade, priorizando um bom andamento da instituição.

Neste estudo, para responder quais fatores de excelência na gestão têm efeito sobre a percepção dos servidores do IFMA quanto à qualidade da gestão pública, foram adaptados os conceitos de qualidades desenvolvidos por Mainardes, Lourenço e Tontini (2010), relacionando-os com os fatores do MEGP, desenvolvido pelo programa gspública do governo federal brasileiro representado na Figura 2:

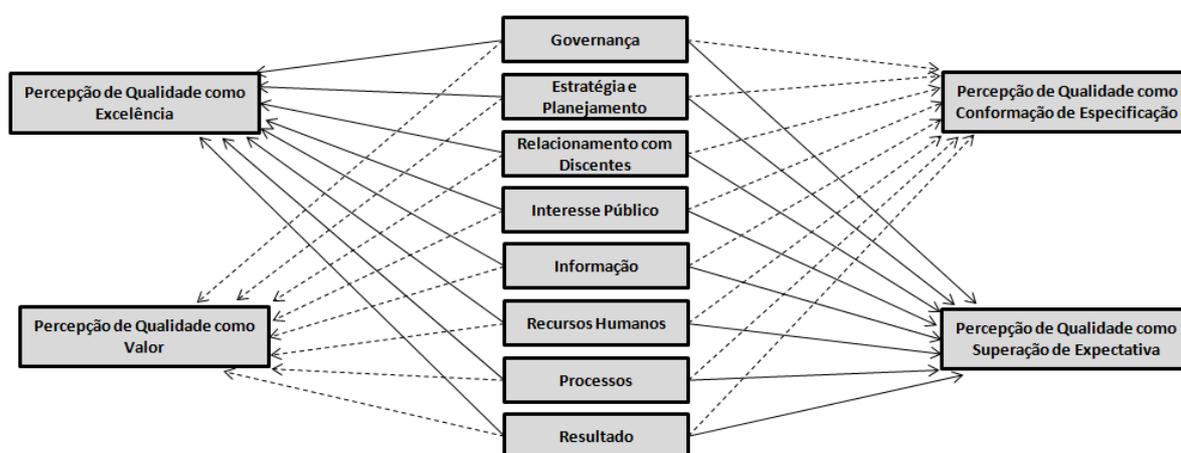


Figura 2: Modelo Teórico  
 Fonte: Mainardes, Lourenço e Tontini, (2010); Brasil (2015).  
 Nota: Elaborado pelo autor

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa escolhida para identificar quais os fatores de excelência da gestão que têm efeito positivo sobre a percepção de qualidade da gestão pública na ótica dos servidores públicos do Instituto Federal do Maranhão foi o método quantitativo, descritivo, com corte transversal através de coleta de dados primários, realizada através de aplicação de questionário com perguntas predominantemente fechadas.

O campo de estudo escolhido foi o IFMA, uma vez que a rede de educação profissional vem passando pelo maior processo de expansão da história, totalizando 644 campi em funcionamento no ano de 2016, destacando-se o Maranhão como um dos estados que mais obteve implantações de Institutos nesse processo, totalizando 26 campi instalados e 3 em processo de implantação (BRASIL, 2016).

A população da amostra ficou delimitada aos servidores do IFMA lotados nas diversas áreas e setores da instituição. A amostra foi estabelecida por conveniência, e não probabilística.

Foi utilizado um questionário para a coleta dos dados conforme o Quadro 3, contendo 8 afirmações referente a 4 conceitos de qualidades, adaptados de Novaes, Lasso e Mainardes (2015) e 40 afirmações a respeito dos fatores de excelência na gestão baseado no MEGP.

As respostas das afirmações foram estabelecidas em escala Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

O questionário foi subdividido em quatro sessões: a primeira sessão está relacionada às perguntas de controle da amostra, com o propósito de identificar se o respondente é servidor do IFMA e possui algum cargo na Instituição.

Na segunda sessão as afirmações estão relacionadas aos conceitos de qualidade, sendo que as afirmações 4 e 5 referem-se aos conceitos de Qualidade como Excelência; de 6 e 7 relaciona-se à Qualidade como Valor; de 8 e 9 tange ao conceito de Qualidade como Conformação de Especificações; e as afirmações de 10 a 11 são referentes aos conceitos de Qualidade como Superação das Expectativas dos Clientes.

Na terceira seção encontram-se as afirmações referentes aos atributos de qualidade na gestão, distribuídos da seguinte forma: as afirmações de 12 a 16 referem-se à Governança; de 17 a 21 ao atributo de Estratégia e Planejamento; de 22 a 26 são afirmações referentes ao Relacionamento com Discentes; as afirmações de 27 a 31 são referente ao Interesse Público; de 32 a 36 são afirmações a respeito das Transparências das Informações; de 37 a 41 referem-se aos Servidores Públicos; as afirmações de 42 a 46 abordam os Processos e; finalizando os atributos de qualidade na gestão, as afirmações 47 a 51 estão relacionadas com os Resultados obtidos pela Instituição.

A quarta e última sessão apresenta perguntas para identificar o perfil dos respondentes da amostra, solicitando informações sobre gênero, escolaridade, ano de nascimento, sobre a sua última votação à direção do campus, a aprovação da administração do campus e por fim, a qual campus o respondente pertence.

<b>Percepção de Qualidade</b>	<b>Afirmações</b>
Qualidade como Excelência	1. A Gestão sempre resolve as principais demandas do campus.
	2. Os servidores do Campus prestam um serviço de muita qualidade.
Qualidade como Valor	3. A Gestão do Campus sempre adquire equipamentos de muita qualidade.
	4. No Campus os profissionais de qualquer hierarquia são competentes e comprometidos.
Qualidade como Conformação de Especificações	5. A Gestão do Campus cumpre os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
	6. A Gestão do Campus cumpre padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de funcionamento, organização, comunicação clara com o usuário.
Qualidade como Superação das Expectativas do Cliente	7. A Gestão do Campus supera minhas expectativas.
	8. As qualidades dos resultados obtidos pela gestão do Campus estão de acordo com o que eu esperava.
<b>Atributos de Excelência na Gestão</b>	<b>Afirmações</b>
Governança	9. A Gestão do Campus sempre leva em consideração as prioridades, os desafios e os riscos na tomada de decisões.
	10. As decisões da Gestão do Campus sempre são tomadas para assegurar o interesse público.
	11. A Gestão do Campus consegue mediar os conflitos de interesses dentro da instituição.
	12. A Gestão do Campus atua fortemente na fiscalização dos processos internos.
	13. A Gestão do Campus está sempre aberta aos órgãos fiscalizadores
Estratégia e Planejamento	14. A Gestão do Campus em que pertencço define de forma clara a missão, a visão, os objetivos e as diretrizes do Campus.
	15. A Gestão do Campus, ao elaborar o Planejamento estratégico, analisa os ambientes interno e externo para identificar riscos e oportunidades.
	16. A Gestão do Campus realiza planejamento apropriado para executar suas ações.
	17. Os projetos executados pela Gestão do Campus são sempre entregues dentro do orçamento previsto.
	18. A Gestão do Campus leva em consideração as demandas da comunidade escolar na formulação do planejamento estratégico do campus.
Relacionamento com Discentes	19. A Gestão do Campus identifica e classifica as necessidades dos discentes.
	20. A Gestão do Campus possui política de incentivo à pesquisa aos discentes.
	21. A Gestão do Campus possui política de auxílio estudantil satisfatória.
	22. A Gestão do Campus atende as solicitações, reclamações ou sugestões dos discentes.
	23. A Gestão do Campus aprimora seus processos a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas dos discentes.

Interesse Público	24. A Gestão do Campus procura identificar as necessidades e expectativas da sociedade.
	25. A Gestão do Campus estimula a participação da sociedade em audiências públicas.
	26. A infraestrutura do campus garante acessibilidade aos seus usuários.
	27. A Gestão do Campus conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.
	28. A Gestão do Campus promove ações sociais e de cidadania voltada para a população carente.
Informação	29. Os resultados obtidos pelo campus são sempre divulgados com transparência
	30. A Gestão do Campus sempre disponibiliza informações dos recursos orçamentários do campus.
	31. A Gestão do Campus sempre divulga os resultados da atuação de todos os setores e departamentos.
	32. As informações disponibilizadas pela Gestão do Campus são de fácil acesso.
	33. A Gestão do Campus sempre presta contas da gestão com a sociedade.
Recursos humanos	34. A Gestão do Campus incentiva a capacitação e qualificação dos servidores.
	35. Todos os servidores do campus são treinados para atender a população.
	36. A Gestão do Campus propicia ações e programas voltados para a qualidade de vida do servidor.
	37. Na Gestão do campus os cargos são ocupados levando-se em conta a capacitação técnica.
	38. A Gestão do Campus leva em consideração a estrutura de cargos e funções para definir o sistema de trabalho.
Processos	39. O campus executa sua atividade em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais.
	40. A Gestão do Ifma adota práticas gerenciais que visam ao bom andamento dos serviços prestados.
	41. No campus em que pertencço às tramitações de documentos e processos são realizados em tempo hábil.
	42. Na Gestão do Campus os diferentes setores atuam de forma integrada.
	43. A Gestão do Campus adota instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis e imóveis.
Resultados	44. O Campus sempre atinge médias significativas nas avaliações nacionais.
	45. Os Alunos do campus têm aproveitamento satisfatório no Enem.
	46. O Campus contribui para o desenvolvimento regional.
	47. O Campus atinge as metas estipuladas pelo MEC.
	48. O Campus tem inserido profissionais qualificados no mercado de trabalho.

Quadro 3: Afirmações do questionário

Fonte: Mainardes, Lourenço e Tontini, (2010); Brasil (2015).

Foi realizado um pré-teste do questionário da pesquisa com oito servidores de três campi diferentes, onde não foi encontrado problemas no questionário aplicado, validando-o.

O questionário foi disponibilizado na plataforma online *Type Form* para coleta de dados. O questionário foi enviado através de e-mail institucional, direcionado a todos os 26 campi em funcionamento do Instituto Federal do Maranhão e através das redes sociais *Facebook* e *Whatsapp*, direcionados exclusivamente a servidores do IFMA.

O questionário ficou disponível de 15/06/2016 a 04/07/2016 e a amostra final foi de 355 questionários válidos.

Na sequência, foram desenvolvidos modelos de regressão linear múltipla, com o objetivo de verificar o grau de associação entre a Percepção de qualidade dos servidores do IFMA e os atributos de Excelência na Gestão: “Governança”; “Estratégia e Planejamento”; “Relacionamento com Discentes”; “Interesse Público”; “Informação”; “Recursos Humanos”; “Processos” e “Resultados”. Para controle de características dos servidores, foram inseridos questionamentos a respeito de Cargo Exercido; Função na Gestão do Campus; Gênero; Idade; Escolaridade.

Foram desenvolvidos quatro modelos de regressão para medir os diferentes tipos de percepções de qualidade dos serviços públicos, baseado nos estudos de Mainardes, Lourenço e Tontini (2010).

$$\text{Qualidade como Excelência} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \text{Controles} + E_i \quad (1)$$

$$\text{Qualidade como Valor} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \text{Controles} + E_i \quad (2)$$

$$\text{Qual. como Conf. de Espec.} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \text{Controles} + E_i \quad (3)$$

$$\text{Qual. Super.de Expectativa} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \text{Controles} + E_i \quad (4)$$

em que:

$X_1$  = Governança;

$X_2$  = Estratégia e Planejamento;

$X_3$  = Relacionamento com Discentes;

$X_4$  = Interesse Público;

$X_5$  = Informações (Transparência);

$X_6$  = Servidores;

$X_7$  = Processos;

$X_8$  = Resultados.

Controles: Cargo Exercido; Função na Gestão; Gênero; Idade; Escolaridade;

$E_i$  = Termo de erro.

Para diferenciar a relação entre a percepção de qualidade e os atributos de excelência na gestão foram incluídos nos modelos acima *dummies* para servidores públicos com cargo de gestão, conforme modelo abaixo.

$$\text{Qual.Excel.} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \sum_{i=1}^8 \beta_{i+8} X_i D.CCG + \text{Controles} + E_i \quad (5)$$

$$\text{Qual. Valor} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \sum_{i=1}^8 \beta_{i+8} X_i D.CCG + \text{Controles} + E_i \quad (6)$$

$$\text{Qual.Conform.} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \sum_{i=1}^8 \beta_{i+8} X_i D.CCG + \text{Controles} + E_i \quad (7)$$

$$\text{Qual. Super.} = \beta_0 + \sum_{i=1}^8 \beta_i X_i + \sum_{i=1}^8 \beta_{i+8} X_i D.CCG + \text{Controles} + E_i \quad (8)$$

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa apresentam-se as análises sobre os dados coletados buscando satisfazer o objetivo proposto. Em primeiro lugar, as amostras foram caracterizadas em dois grupos: grupo de servidores Sem Cargo de Gestão (SCG) e o grupo de servidores Com Cargo de Gestão (CCG). As amostras foram coletadas em um universo de 2.500 servidores do Instituto Federal de Ensino Básico Técnico e Tecnológico do Maranhão (IFMA), com características de Vínculo Profissional na Instituição, Gênero, Idade, candidato a diretor eleito e aprovação da gestão. Apresentamos em seguida a estatística descritiva de cada grupo, comparando às médias de cada variável. Ao final, foram realizadas análises a quatro modelos de regressões múltiplas.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas amostras de servidores, uma Sem Cargo na Gestão e outra Com Cargo na Gestão, capazes de representar os servidores do IFMA. A distribuição da amostra está descrita na Tabela 1.

TABELA 1: CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA DE SERVIDORES

FUNÇÃO NA INSTITUIÇÃO	COM CARGO DE GESTÃO		SEM CARGO DE GESTÃO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	129	36%	226	64%	355	100%
<b>VINCULO</b>						
Docente	59	46%	125	55%	184	52%
Técnico Administrativo	69	54%	101	45%	170	48%
<b>GÊNERO</b>						
Masculino	85	65.89%	119	52.65%	204	57%
Feminino	44	34.11%	107	47.35%	151	43%
<b>ESCOLARIDADE</b>						
Ensino Fundamental	0	0%	1	0,4%	1	0,3%
Ensino Médio	13	10%	17	8%	30	8%
Ensino Superior	25	19%	36	16%	61	17%
Pós-Graduação	52	40%	78	34%	130	37%
Mestrado	28	22%	81	36%	109	31%
Doutorado	11	9%	15	7%	26	7%
<b>IDADE</b>						
Entre 1940 a 1967	17	13%	25	11%	42	12%
Entre 1968 a 1979	42	33%	62	27%	104	29%
Entre 1980 a 1991	69	53%	129	57%	198	56%
Após 1992	1	1%	10	4%	11	3%
<b>O CANDIDATO A DIETOR (A) VENDEU NAS ULTIMAS ELEIÇÕES</b>						
Sim	117	7%	162	27%	279	79%
Não	9	93%	61	73%	70	20%
<b>APROVAÇÃO DA GESTÃO</b>						
Aprovo	108	84%	144	64%	252	71%
Reprovo	20	16%	81	36%	101	28%

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Os resultados revelam amostras diversificadas e com boa representatividade dos servidores, uma vez que tivemos uma amostra de 355 respondentes, divididos em 52% de docentes e 48% de Técnicos Administrativos.

Podemos observar que no grupo de servidores CCG, temos uma amostra composta em sua maioria pelo gênero masculino (65,89%), com predominância na carreira de Técnico administrativo, com Pós Graduação (40%), com idade média de 30 anos. No grupo de servidores SCG, a amostra continua predominantemente masculina (52,65%), maioria docentes (55%), pelo campo de estudo ser uma Instituição de Ensino, com Escolaridade em nível de Mestrado (36%), e a média de idade da amostra nesse grupo continua em 30 anos.

Podemos observar que quanto ao gênero, o segmento, independente do grupo da amostra (SCG/CGC), é composto em sua maioria (57%) pelo sexo masculino, fato explicado por Viana (2001) ao analisar o Censo do Professor, realizado pelo Ministério da Educação, que revelou que no Ensino Superior a predominância é masculina e em especial nas carreiras tidas como masculinas (VIANA, 2001). O que é o caso do Instituto Federal do Maranhão, que tem principal nicho a oferta de cursos Profissionalizantes.

Quanto à escolaridade dos servidores, as maiores porcentagens se encontram divididas em Pós Graduação e Mestrado, 37% e 31% respectivamente. Os dados representam o incentivo à qualificação dos servidores da educação, em especial dos docentes, apresentado pela Política Nacional de Formação de Professores, instituída pelo Decreto 6755/2009 e pelo Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federais instituídos por lei (BRASIL, 2012).

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A partir das respostas apresentadas, procedeu-se a análise descritiva dos dados tabulados por meio da estatística descritiva de cada variável, com o objetivo de verificar como os dados se comportam em termos de posição e dispersão. Para que seja possível verificar se os atributos, em média, são estatisticamente iguais ou diferentes, nos dois grupos analisados, utilizou-se o teste t-Student para comparar cada variável com base nas respectivas amostras.

**TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DE SERVIDORES SEM CARGO DE GESTÃO E COM CARGO DE GESTÃO**

<b>PAINEL A: Sem Cargo de Gestão</b>							
Variáveis	Média	Desvio Padrão	Min	.25	Mdn	.75	Max
Qual. Excelência (y1)	3.27	0.89	1.00	2.50	3.50	4.00	5.00
Qual. Valor (y2)	3.01	0.95	1.00	2.50	3.00	3.50	5.00
Qual. Especificação e Conformação (y3)	3.08	1.22	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
Qual. Superação de Expectativa (y4)	2.84	1.17	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
Governança	3.10	1.08	1.00	2.20	3.20	4.00	5.00
Estratégia e Planejamento	3.05	1.13	1.00	2.20	3.00	4.00	5.00
Relacionamento com discentes	3.30	1.01	1.00	2.80	3.40	4.00	5.00
Interesse Público	2.91	1.07	1.00	2.20	3.00	3.80	5.00
Informação	2.86	1.22	1.00	2.00	2.80	4.00	5.00
Recursos Humanos	2.72	1.13	1.00	1.80	2.80	3.60	5.00
Processos	2.87	1.06	1.00	2.00	3.00	3.80	5.00
Resultados	3.09	0.95	1.00	2.60	3.20	3.80	5.00
<b>PAINEL B: Com Cargo de Gestão</b>							
Variáveis	Média	Desvio Padrão	Min	.25	Mdn	.75	Max
Qual. Excelência (y1)	3.59	0.78	1.00	3.00	3.50	4.00	5.00
Qual. Valor (y2)	3.39	0.86	1.00	3.00	3.50	4.00	5.00
Qual. Especificação e Conformação (y3)	3.68	0.96	1.00	3.00	4.00	4.50	5.00
Qual. Superação de Expectativa (y4)	3.34	1.06	1.00	2.50	3.50	4.00	5.00
Governança	3.77	0.92	1.20	3.00	3.90	4.60	5.00
Estratégia e Planejamento	3.60	0.94	1.00	3.00	3.80	4.40	5.00
Relacionamento com discentes	3.76	0.82	1.20	3.20	3.80	4.40	5.00
Interesse Público	3.34	0.93	1.40	2.80	3.40	4.00	5.00
Informação	3.48	1.05	1.00	2.80	3.60	4.40	5.00
Recursos Humanos	3.35	1.01	1.20	2.60	3.40	4.00	5.00
Processos	3.37	1.00	1.20	2.60	3.40	4.00	5.00
Resultados	3.65	0.82	1.40	3.00	3.80	4.20	5.00

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Ao analisarmos a Tabela 2 verificamos que, em relação ao grupo de servidores SCG, o atributo referente à percepção de qualidade que obteve a maior média foi o construto Qualidade Como Excelência ( $M=3,27$ ), onde as variáveis enfatizam uma Gestão atuante e participação dos servidores na prestação de serviço.

Enquanto ao grupo de servidores CCG, o construto Qualidade como Especificação e Conformação ( $M=3,68$ ) foi o construto com maior média. Tal fato, por sua vez, explicaria que os servidores com cargo de gestão são treinados a cumprirem normas, principalmente naquela que versa os princípios da administração pública (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

No que se refere aos atributos de excelência na Gestão, o atributo que obteve a maior média no grupo de servidores SCG foi o Relacionamento com público alvo ( $M=3,30$ ), onde o conteúdo discorre a respeito do relacionamento da instituição com os usuários dos serviços ofertados, representado nesse contexto pelos discentes do Instituto Federal do Maranhão.

O construto Governança ( $M=3,10$ ) foi o segundo atributo com maior média dentre os construtos de excelência na gestão, o que reflete uma indiferença na percepção dos servidores com a gestão do IFMA. Fato este que vai de encontro ao modelo da Nova Gestão Pública, onde a gestão adota uma postura mais flexível e eficiente, voltada a resultados e atender os anseios dos cidadãos (CORRÊA, 2007; COSTA, 2008).

Ao analisarmos o construto Processos ( $M=2,87$ ) que obteve a menor média nos critérios de excelência na gestão, cujos variáveis versam a respeito dos processos finalísticos, administrativos e financeiros, percebe-se que os servidores SCG discordam das normas usadas pela atual Gestão, o que sugere que a Gestão nos campi ainda é baseada no modelo de gestão burocrata, com postura mais rígida e ineficiente (CORRÊA, 2007).

No que rege a percepção de excelência da gestão do IFMA na visão dos servidores CCG, conseguimos perceber médias maiores ao comparar com o grupo

de servidores SCG. O construto que atingiu a maior média no grupo CCG foi Governança (M=3,77), o qual retrata sobre a atuação direta da gestão na condução institucional, a fim de mediar conflitos entre classes e atingir resultados visando o aumento de desempenho institucional.

As menores médias encontradas na percepção do grupo CCG ficou com os construtos Interesse Público (M=3,34) e Recursos Humanos (M=3,35), contrariando o modelo de Excelência Pública preconizado pelo Programa do Gespública, difundido pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, com base em um modelo de gestão orientada a resultados com foco no cidadão (FILARDI *et al.*, 2016).

Ao comparamos os grupos de servidores do IFMA SCG e CCG, observamos que os servidores estão insatisfeitos com a forma que os processos são executados nos campi, sem interação dos servidores e da comunidade na gestão institucional.

Os estudos de Pollitt e Bouckart (2014), afirmam que para chegar ao um modelo de gestão baseado na NPM (*New Public Management*), os gestores devem adotar um conjunto de critérios, no qual um dos mais importantes é melhorar os processos, tornando os serviços mais rápidos, mais convenientes aos usuários, com mais foco em atender as necessidades do público alvo, podendo ser evidenciado na forma de funcionários mais capacitados e treinados para atender a população.

O elevado índice de desvio padrão (DP>05) mostra que não há unanimidade dentre os respondentes, a maior falta de consenso está no grupo de servidores SCG. O construto com maior desvio padrão encontrado foi Qualidade como Especificação e Conformação (DP=1,22), cujos variáveis tratam sobre o cumprimento dos princípios da administração pública pela gestão.

No que se refere aos atributos de excelência na gestão, o construto Informação, obteve o maior desvio padrão nos dois grupos analisados. As variáveis usadas para medir o construto estão relacionadas à disponibilização de informações atualizadas, precisas e seguras aos servidores e a toda sociedade, sugerindo que as gestões dos campi não se preocupam em dar publicidade de seus atos de gestão. Isso corrobora com a justificativa que as entidades públicas federais ainda se encontram deficientes no processo de prestação de contas com seus usuários (*accountability*) e está longe de se tornar uma gestão mais transparente em seus relatórios exigidos anualmente (BAIRRAL, 2015).

Na Tabela 3, os resultados demonstraram que, a 5% de significância, todas as médias dos atributos de excelência na gestão e as diferentes percepções de qualidade são estatisticamente diferentes, o que confirma as diferentes óticas dos servidores nas amostras obtidas. Esses dados sugerem a necessidade de se analisar de forma distinta cada um dos grupos evidenciados no presente estudo.

Em particular, o grupo com cargo na gestão converge para concordância de todos os construtos de excelência na gestão, enquanto o grupo sem cargo na gestão converge para discordância e indiferença. Tais resultados corroboram com os estudos de Andriola e Souza (2010) ao afirmarem que a avaliação institucional está condicionada ao contexto que o servidor público está inserido, variando de acordo com sua posição social, cargo ou função dentro da instituição.

Os dados sugerem ainda que o grupo com cargo na gestão possui mais participação política quando comparado com o grupo sem cargo na gestão. Tal fato pode ser justificado devido o cargo de direção geral nos institutos federais ser eletivo como rege a Lei nº 11.892/2008, exigindo assim mais comprometimento políticos dos servidores com cargo de gestão.

TABELA 3: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA DIFERENÇA DE MÉDIAS DA AMOSTRA

Variáveis	COM CARGO DE GESTÃO		SEM CARGO DE GESTÃO		Dif. de médias	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	CCG-SCG	P( T  >  t )
Qual. Excelência (y1)	3.59	0.78	3.27	0.89	0,32	0.094***
Qual. Valor (y2)	3.39	0.86	3.01	0.95	0.38	0.101***
Qual. Especificação e Conformação (y3)	3.68	0.96	3.08	1.22	0.60	0.125***
Qual. Superação de Expectativa (y4)	3.34	1.06	2.84	1.17	0.50	0.126***
Governança	3.77	0.92	3.10	1.00	0.66	0.115***
Estratégia e Planejamento	3.60	0.94	3.05	1.00	0.54	0.119***
Relacionamento com discentes	3.76	0.82	3.30	1.01	0.46	0.107***
Interesse Público	3.34	0.93	2.91	1.07	0.43	0.114***
Informação	3.48	1.05	2.86	1.22	0.62	0.131***
Recursos Humanos	3.35	1.01	2.72	1.13	0.64	0.121***
Processos	3.37	1.00	2.87	1.00	0.50	0.117***
Resultados	3.65	0.82	3.09	1.00	0.56	0.102***
Gênero	0.34	0.48	0.47	0.50	0.13	0.054**
Escolaridade	3.99	1.08	4.17	1.04	0.17	0.117
Idade	2.58	0.73	2.45	0.75	0.13	0.816
Vínculo	0.46	0.50	0.55	0.50	0.09	0.055
Eleição	0.93	0.26	0.73	0.45	0.20	0.043***
Aprovação da Gestão	0.84	0.36	0.64	0.48	0.20	0.049***

Fonte: Dados da pesquisa aplicada. \*\* e \*\*\* representam coeficientes significativos a 5% e 1%, respectivamente.

### 4.3 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Prosseguindo com as análises, foram realizados testes de regressão linear múltipla, objetivando verificar o grau de associação entre a percepção de qualidade dos servidores públicos e os atributos de excelência da gestão pública: “Governança”; “Estratégia e Planejamento”; “Relacionamento com Discentes”; “Interesse Público”; “Informação”; “Recursos Humanos”; “Processos” e “Resultados”.

Para controle de características dos servidores, foram inseridos questionamentos a respeito de Cargo Exercido; Função na Gestão do Campus;

Gênero; Idade; Escolaridade.

**TABELA 4: RESULTADOS DA REGRESSÃO COM CONTROLE COM DIFERENCIAÇÃO ENTRE AS AMOSTRAS SEM CARGO DE GESTÃO E COM CARGO DE GESTÃO**

<b>PAINEL A: Sem Cargo de Gestão</b>				
<b>Atributos de Excelência na Gestão</b>	<b>(y1) Excelência</b>	<b>(y2) Valor</b>	<b>(y3) Conformação</b>	<b>(y4) Expectativa</b>
	<b>Coefficiente</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Coefficiente</b>
Governança	0,099	0,171	0,527***	0,426***
Estratégia e Planejamento	0,108	0,339***	0,135	0,201
Relac.com discentes	0,183	-0,132	0,058	0,015
Interesse Público	0,065	0,114	0,023	0,023
Informação	-0,013	-0,036	0,216***	0,001
Recursos Humanos	0,182**	0,070	0,067	0,152**
Processos	0,034	0,138	-0,053	0,114
Resultados	-0,071	0,047	-0,115	-0,013
Gênero	-0,456	-0,060	-0,100	-0,095
Escolaridade	-0,083	0,027	-.0,100**	0,032
Idade	0,050	-0,040	0,033	-0,072
Vínculo	-0,021	-0,091	0,230**	-0,010
Eleição	-0,099	0,098	-.0,230**	-0,094
Aprovação da Gestão	0,337**	0,008	0,557***	0,307**
_cons	1,618	0,899	0,511	0,021
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>0,610</b>	<b>0,629</b>	<b>0,841</b>	<b>0,795</b>
Número de Observações	182	183	183	181
<b>PAINEL B: Com Cargo de Gestão</b>				
<b>Atributos de Excelência na Gestão</b>	<b>(y5) Excelência</b>	<b>(y6) Valor</b>	<b>(y7) Conformação</b>	<b>(y8) Expectativa</b>
	<b>Coefficiente</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Coefficiente</b>
Governança	0,207	0,139	0,427***	0,291
Estratégia e Planejamento	0,149	0,302	0,464***	0,313**
Relac.com discentes	0,056	0,003	-0,087	0,007
Interesse Público	-0,127	-0,200	0,048	0,152
Informação	-0,095	-0,038	-0,156	-0,042
Recursos Humanos	0,131	0,209	0,356**	-0,021
Processos	0,188	0,177	0,024	0,272**
Resultados	0,880	0,043	-0,161	0,034
Gênero	0,195	0,179	-0,054	-0,054
Escolaridade	-0,111	-0,094	-0,038	0,042
Idade	0,074	0,055	-0,056	0,025
Vínculo	0,196	0,060	-0,040	-0,014
Eleição	0,337	0,252	0,386	-0,105

Aprovação da Gestão	-0,149	-0,402	-0,394	0,128
_cons	1,324	1,34	0,71	-0,42
R <sup>2</sup> Ajustado	0,455	0,352	0,647	0,725
Número de Observações	108	107	108	107

Fonte: Dados da pesquisa aplicada. \*\* e \*\*\* representam coeficientes significativos a 5% e 1% respectivamente.

Na Tabela 4 no Painel A, estão representados os resultados dos Modelos de 1 a 4 com controle, levando em consideração somente o grupo de servidores sem cargo na gestão.

Os dados revelam que, a 95% de confiança, os atributos de excelência na gestão “Relacionamento com Discentes”; “Interesse Público”; “Processos” e “Resultados” não estiveram estaticamente associados com a percepção de qualidade dos servidores públicos sem cargo na gestão.

O Modelo 1 evidencia que o único atributo de excelência na gestão associado a perspectiva e Qualidade como Excelência, é o “Recursos Humanos” (0,182). Nesse contexto, sugere-se que os servidores públicos sem cargo de gestão assumem que a capacitação dos servidores está positivamente associada à qualidade da gestão pública.

No Modelo 2 associamos estatisticamente os atributos de excelência na gestão com a percepção de qualidade como valor dos servidores do IFMA e com 95% de confiança. Somente o atributo “Estratégia e Planejamento” (0,339) se demonstrou relacionado. A percepção de qualidade como valor está correlacionado na relação custo x benefício, o que corrobora com os estudos de Capalonga, Diehl e Zanini (2014), onde os autores afirmam que quanto mais estratégias e planejamento traçados estão alinhados ao objetivo proposto, melhor será o desempenho organizacional e menor será o desperdício na prestação de serviço.

Os dados revelam que no Modelo 3, ao relacionar os atributos de excelência na gestão com a perspectiva de qualidade como conformação de especificações, os servidores públicos sem cargo de gestão atribuem aos construtos “Governança” (0,527) e “Informação” (0,216) como fatores mais impactantes na qualidade da gestão, onde tais atributos estão relacionados à capacidade da gestão em confrontar os conflitos de interesses de todos envolvidos na organização e expor com transparência todos os seus atos, atendendo assim as necessidades da sociedade com serviços de qualidade (MARQUES, 2007).

Com base na análise dos dados do Modelo 4, verifica-se que somente os atributos “Governança” (0,426) e “Recursos Humanos” (0,152) tem associação a perspectiva de qualidade como superação de expectativa, onde se leva em consideração os serviços que melhor atende os consumidores.

Fowler, Mello e Costa Neto (2011) afirmam que as instituições privadas buscam sempre o bom atendimento, o que não é percebido com a mesma frequência nas instituições públicas. Os autores atribuem tal fato aos servidores públicos, devido à falta de instrumentos de estratégia e planejamento que facilitem a capacitação dos servidores, buscando aprimorar o atendimento ao público alvo.

Nota-se que o resultado da regressão obtidos na Tabela 4 no Painel B, indica que não existe correlação entre os atributos de excelência na gestão com a percepção de qualidade como excelência dos servidores públicos com cargo de gestão.

Tal fato pode ser justificado pela a percepção de qualidade como excelência ter influência direta com uma prestação de serviço satisfatória, que atenda a necessidade do cliente (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

Com 95% de confiança, os dados revelam que também não foi encontrada relação entre os atributos de excelência na gestão com a percepção de qualidade como valor na ótica dos servidores com cargo de gestão.

Segundo Novaes, Lasso e Mainardes (2015), o conceito de qualidade como valor está relacionado à relação de quanto uma organização pode desempenhar suas atividades, despendendo menos recursos financeiros. Neste contexto, os servidores com cargo de gestão são os responsáveis diretos pela administração financeira da instituição e conhecem as dificuldades de proporcionar um serviço de qualidade com o orçamento limitado, no caso da área da educação pública.

Dos coeficientes resultantes, a 5% de significância, foram encontrados correlação entre os atributos de excelência na gestão: “Governança” (0,427) “Estratégia e Planejamento” (0,464) e “Recursos Humanos” (0,356) à percepção de qualidade como conformação de especificação.

Nesse caso, verifica-se que os servidores com cargo de gestão estão mais inclinados a padronização da prestação de serviços previamente planejados, utilizando de instrumentos de controle, com finalidade de satisfazer as necessidades dos usuários dos serviços, evitando desperdícios de recursos.

Por fim, ao relacionarmos os atributos de gestão a perspectiva de qualidade dos servidores públicos com cargo de gestão como superação de expectativa, somente os atributos “Estratégia e Planejamento” (0,313) e “Processos” (0,272) foram significativos a 5%, o que sugere que a gestão dos processos e o planejamento estratégico dentro das instituições influenciam a percepção de qualidade como superação de expectativa, que está associada a eficiência/ eficácia da prestação dos serviços públicos.

## 4.4 DISCUSSÃO

Na associação entre os Atributos de Excelência da Gestão Pública e a Percepção de Qualidade dos servidores do IFMA, foram encontradas diferenças entre os dois grupos pesquisados.

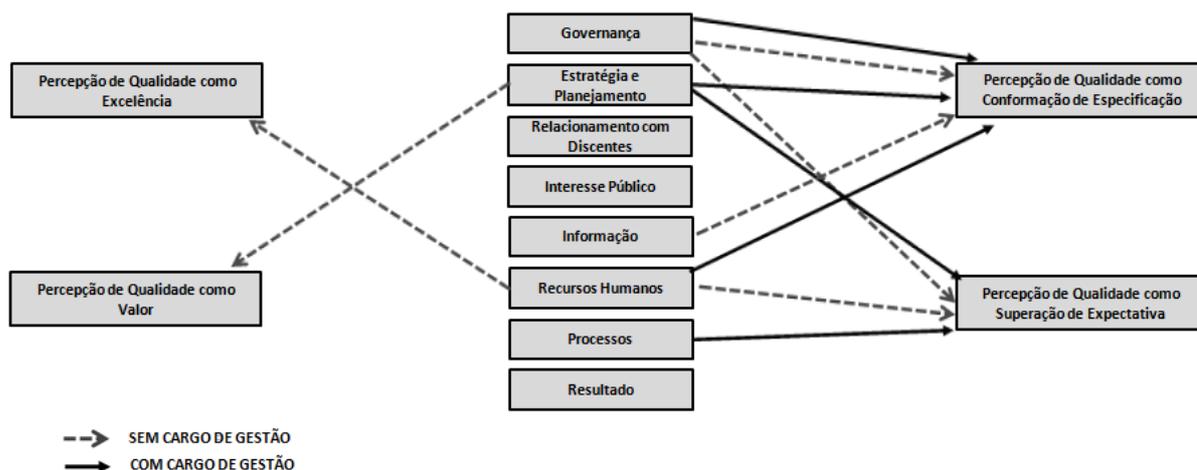


Figura 3: Modelo Teórico com resultados da pesquisa

Nota: Elaborado pelo autor

Percebeu-se que o grupo sem cargo na gestão associa o atributo “Informação” como fator que influencia na percepção de qualidade da gestão. Nesse contexto, podemos concluir que o grupo analisado atribui à divulgação das informações dos atos da gestão como fator essencial para a qualidade da gestão. Uma vez que tal ferramenta é utilizada para a prestação de contas da gestão para com os servidores e a sociedade em geral (ZUCOLLOTO; TEIXEIRA, 2014).

Entretanto, o grupo de servidores públicos com cargo na gestão associa o atributo “Processos” como fator de influência diretamente na qualidade da gestão, que vai ao encontro do estudo de Santos *et al.* (2014), uma vez que esse grupo é responsável pela elaboração dos procedimentos a serem executados na gestão e devem dirigir para que as ações estejam alinhadas ao objetivo institucional.

Na análise da regressão se identificou que a “Percepção como Conformação de Especificações” foi à variável dependente que mais influenciou as variáveis independentes nos dois grupos pesquisados de servidores públicos. Esse resultado vai de encontro ao resultado encontrado por Novaes, Lasso e Mainardes (2015) onde o conceito de qualidade como conformação de especificação foi o mais significativo na visão dos cidadãos dentre os quatros conceitos de qualidades estudados.

## Capítulo 5

### 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar quais os atributos de excelência da gestão que têm efeito positivo sobre a percepção do servidor público do Instituto Federal do Maranhão. Compararam-se ainda as percepções de qualidades dos servidores sem cargo na gestão e com cargo na gestão.

O presente estudo pesquisou servidores de todos os campi do Instituto Federal do Maranhão, a respeito das práticas de gestão utilizados no campus, tendo como base o Modelo de Excelência de Gestão Pública, composto de oito atributos de excelência de gestão difundido pelo Governo Federal.

Nas análises de comparações de médias foram observadas diferenças entre percepções de servidores nos grupos pesquisados. O grupo de servidores sem cargo na gestão converge para a discordância das práticas de gestão do IFMA.

Enquanto o grupo com cargo de gestão converge para concordância nos oito atributos de excelência na gestão pesquisados, sugerindo que os servidores com cargo de gestão possuem uma avaliação positiva das práticas utilizadas dentro da instituição, o que corrobora com Andriola e Souza (2010) quando afirmam que ao assumir um cargo dentro da gestão, a auto avaliação tende a ser positiva.

A análise da regressão foi realizada para identificar quais variáveis independentes explicam a variável Percepção de Qualidade nos diferentes grupos de servidores.

Na análise ao grupo de servidores sem cargo na gestão, foram encontrados os atributos “Governança”, “Estratégia e Planejamento”, “Informação” e “Recursos

Humanos” como os que mais influenciam na percepção de qualidade dentro de uma gestão pública.

Os resultados supracitados evidenciam que o grupo de servidores SCG percebe que uma gestão pública de qualidade é aquela onde os gestores levam em consideração as prioridades do campus, analisando os ambientes internos e externos na elaboração de estratégia e planejamentos, alinhados com a missão e visão institucional; com uma gestão transparente, que disponibiliza informações a respeito dos recursos orçamentários e da execução do mesmo e de todas as ações do campus; que capacita e qualifica seus servidores com o propósito de prestar um serviço que atendam as necessidades dos usuários.

Na pesquisa com os servidores com cargo de gestão, percebe-se que os atributos “Governança”, “Estratégia e Planejamento”, “Recursos Humanos” e “Processos” são os que mais influenciam na percepção de qualidade da gestão. Nesse grupo de servidores, além do poder dos gestores em mediar o conflito de interesses dentro da instituição entre diversos tipos de grupos como terceirizados, técnicos administrativos, docente, discente e a sociedade em geral; a qualidade percebida está relacionada principalmente com a gestão de processos que englobam desde os planos de ação estratégicos, a todo o processo produtivo institucional, com foco nos resultados almejados pela gestão, integrando toda tecnologia disponível no campus com o quadro de servidores, almejando a prestação de serviços mais eficiente e eficaz, alinhado a um modelo de administração pública gerencial.

Na pesquisa foram utilizadas quatro variáveis dependentes com propósito de avaliar as diferentes Percepções de qualidade na visão dos servidores públicos: “Percepção de Qualidade como Excelência”; “Percepção de Qualidade como Valor”;

“Percepção de Qualidade como Conformação de Especificações” e “Percepção de Qualidade como Superação de Expectativa”.

A variável dependente “Percepção como Conformação de Especificações” foi a variável que mais influenciou os atributos de excelência na gestão nos dois grupos de servidores público pesquisados. Tal percepção está associada à padronização dos processos, cujo principal objetivo é buscar conhecer as necessidades dos clientes e desenvolver projetos com ações preestabelecidas que satisfaça o cliente.

Conclui-se desta forma que, para os servidores públicos federais na área da educação, uma gestão de qualidade é aquela onde a gestão proporciona melhorias institucionais através de uma boa governança, com definição de estratégias em busca de uma maior eficiência na prestação de serviços, investindo em programas de treinamento e capacitação para que os servidores desempenhem um serviço com maestria, uma gestão transparente, que divulga todas as suas ações e por fim que desenvolva uma cultura voltada para a eficácia dos processos institucionais orientada ao resultado.

Os resultados dessa pesquisa podem ser utilizados como um instrumento capaz de auxiliar os gestores públicos a compreenderem a qualidade da gestão, através das avaliações internas e externas, com o objetivo de executarem ações com finalidade em prestar um serviço público eficaz e eficiente orientada ao resultado.

Para a academia, a fusão do Modelo de Excelência na Gestão Pública (BRASIL, 2015), juntamente com os conceitos de percepção de qualidade encontrados no estudo de Mainardes, Lourenço e Tontini (2010), permitiu que se obtivessem resultados capazes de medir quais os atributos de uma gestão estão relacionados à percepção de qualidade dos servidores públicos.

Esta pesquisa tem duas limitações: a primeira se refere à composição das amostras, por conveniência, não probabilística, impossibilitando a generalização dos resultados; e a segunda foi a utilização de atributos de gestão já atribuídos como fatores de excelência, o que pode ter influenciado os resultados.

Recomenda-se para pesquisas futuras a utilização de outros atributos, utilizando de fatores pedagógicos não analisados da pesquisa e estender a pesquisa a outros segmentos como regiões, áreas distintas, setores, entre outros.

## REFERÊNCIAS

ALBARELLO, C. B. O papel do Administrador na gestão pública. **Revista de Administração**, v. 5, n. 9, p. 49-71, 2013.

AMARAL, M. T.; SORNBERGER, G. P. Práticas de Governança Corporativa presentes em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso. **Contabilidade & Amazônia**, v. 5, n. 1, p. 18-37, 2014.

BAIBICH, T. M.; SOMMER, L. H. Responsabilidade institucional com a qualidade do ensino de graduação: pró-reitores em cena. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 17, n. 1, 2011.

BERNHARD, I. Evaluation of customer centre and e-services in a Swedish municipality with focus on the citizens' perspective. In: CONFERENCE ON MANAGEMENT AND EVALUATION, 3., Academic Publishing Limited, 2009. p. 34-41

BRASIL. Lei n. 11.892/2008. Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei 11.195/2005. Ministério da Educação. Alteração, Dispositivos, Normas, Realização, Parceria, Correlação, Criação, Unidade, Ensino, Expansão, Oferta, Ensino Profissional. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, nov. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11195.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11195.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA**: instrumento para avaliação da gestão pública- 250 pontos. Brasília (DF): MP; SEGEP, 2015.

CANNAVINA, V. C.; PARISI, C. Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas Coso/Intosai. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 06-26, jul./set.2015.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; ZANINI, F. A. M. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: um estudo com empresas do sul do Brasil. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 29-55, 2014.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública: 200

anos de reformas. **RAP—RIO DE JANEIRO**, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

DA COSTA BAIRRAL, Maria Amália et al. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 642-675, 2015.

FADEL, M. A. V.; REGIS FILHO, G. I. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 7-22, 2009.

FARAZMAND, A. Role of government in an era of total quality management (TQM) and globalization: Challenges and opportunities. **Public Organization Review**, v. 5, n. 3, p. 201-217, 2005.

FILARDI, F. et al. (Im) Possibilidades da aplicação do modelo de excelência em gestão pública (MPEG). **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 81-106, 2016.

FOWLER, E. D. M. **Investigação sobre a utilização de programas de qualidade (GESPÚBLICA) nas universidades federais de ensino superior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá (MG), 2008.

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

KAHIR, A.; AFONSO, J. R.; OLIVEIRA, W. Lei de responsabilidade fiscal: os avanços e aperfeiçoamentos necessários. In: MENDES, M. (Org.). **Gasto público eficiente**. Rio de Janeiro: Top Books; Instituto Fernand Braudel, 2006. p. 275-317.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado: análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 112-149, 1999.

MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total: estudo de caso na universidade. **Revista Gestão.Org**, v. 8, n. 2, p. 279-297, maio/ago. 2010.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MILAKOVICH, M. E. The state of results-driven customer service quality in Government. **National Productivity Review**, v. 17, n. 2, p. 47-54, 1998.

MILAN, G. S. et al. A qualidade em serviços e a satisfação de clientes: comparação entre a percepção de alunos de graduação e de pós-graduação de uma IES. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 3, p. 415-437, 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E. W. Percepções de qualidade do serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, jan./mar. 2015.

OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1943-1967, 2011.

PACHECO, A. P. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento**: uma abordagem sistêmica. Florianópolis: UFSC, 2009. Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

PALVARINI, B. C. O programa nacional de gestão pública e desburocratização (GesPública) voltado para o cidadão. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., Salvador (BA). **Anais...** Salvador: CLAD, 2009.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 7-31, 2014.

SANTOS, N. M. et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SOUZA, A. R.; ARAÚJO, V. C. O estado da reforma: balanço da literatura em gestão pública (1994/2002). **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 61-89, 2014.

VIANNA, Cláudia Pereira. O sexo e o gênero da docência. **Cadernos Pagu**, v. 17, n. 18, p. 81-103, 2001

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. As causas da transparência fiscal: evidências nos estados brasileiros. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 25, n. 66, p. 242-254, set./dez. 2014.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO

Prezado (a),

Você está convidado a participar da Pesquisa Acadêmica sobre a Qualidade da Gestão Pública na perspectiva dos servidores do IFMA.

Suas informações serão codificadas e permanecerão confidenciais. Sua participação neste estudo é completamente voluntária.

Você levará o tempo aproximado de 7 minutos para completar o questionário.

Para responder o questionário, analise se você concorda ou discorda com as afirmações.

Escolha entre: Discordo Totalmente (1), Discordo Parcialmente (2), Não Concordo e nem Discordo (3), Concordo Parcialmente (4) e Concordo Totalmente (5). Busca-se sua opinião, não há no questionário resposta certa ou errada.

Muito obrigado pelo seu tempo e apoio.

1. Você é servidor do IFMA?
  - A. Sim
  - B. Não
2. Qual seu vínculo no IFMA?
  - A. Docente
  - B. Técnico Administrativo
3. Marque a opção correspondente a sua função.
  - A. Diretor
  - B. Coordenador de Curso
  - C. Coordenador de Programas do Governo Federal (Pronatec, Parfor, etc.)
  - D. Chefe de Setor e/ou Departamento
  - E. Não possui cargo de chefia
4. A Gestão sempre resolve as principais demandas do campus.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
5. Os servidores do Campus prestam um serviço de muita qualidade.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)

6. A Gestão do Campus sempre adquire equipamentos de muita qualidade.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
7. No Campus os profissionais de qualquer hierarquia são competentes e comprometidos. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
8. A Gestão do Campus cumpre os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
9. A Gestão do Campus cumpre padrões de qualidade como: cumprimento de prazos, horário de funcionamento, organização, comunicação clara com o usuário. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
10. A Gestão do Campus supera minhas expectativas. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
11. As qualidades dos resultados obtidos pela gestão do Campus estão de acordo com o que eu esperava. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
12. A Gestão do Campus sempre leva em consideração as prioridades, os desafios e os riscos na tomada de decisões. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
13. As decisões da Gestão do Campus sempre são tomadas para assegurar o interesse público. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
14. A Gestão do Campus consegue mediar os conflitos de interesses dentro da instituição. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
15. A Gestão do Campus atua fortemente na fiscalização dos processos internos.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
16. A Gestão do Campus está sempre aberta aos órgãos fiscalizadores.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
17. A Gestão do Campus em que pertencço define de forma clara a missão, a visão, os objetivos e as diretrizes do Campus. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
18. A Gestão do Campus, ao elaborar o Planejamento estratégico, analisa os ambientes interno e externo para identificar riscos e oportunidades.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
19. A Gestão do Campus realiza planejamento apropriado para executar suas ações. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
20. Os projetos executados pela Gestão do Campus são sempre entregues dentro do orçamento previsto. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
21. A Gestão do Campus leva em consideração as demandas da comunidade

- escolar na formulação do planejamento estratégico do campus. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
22. A Gestão do Campus identifica e classifica as necessidades dos discentes.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
23. A Gestão do Campus possui política de incentivo à pesquisa aos discentes.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
24. A Gestão do Campus possui política de auxílio estudantil satisfatória.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
25. A Gestão do Campus atende as solicitações, reclamações ou sugestões dos discentes. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
26. A Gestão do Campus aprimora seus processos a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas dos discentes.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
27. A Gestão do Campus procura identificar as necessidades e expectativas da sociedade. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
28. A Gestão do Campus estimula a participação da sociedade em audiências públicas. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
29. A infraestrutura do campus garante acessibilidade aos seus usuários.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
30. A Gestão do Campus conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
31. A Gestão do Campus promove ações sociais e de cidadania voltada para a população carente. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
32. Os resultados obtidos pelo campus são sempre divulgados com transparência.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
33. A Gestão do Campus sempre disponibiliza informações dos recursos orçamentários do campus. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
34. A Gestão do Campus sempre divulga os resultados da atuação de todos os setores e departamentos. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
35. As informações disponibilizadas pela Gestão do Campus são de fácil acesso.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
36. A Gestão do Campus sempre presta contas da gestão com a sociedade.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)

37. A Gestão do Campus incentiva a capacitação e qualificação dos servidores.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
38. Todos os servidores do campus são treinados para atender a população.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
39. A Gestão do Campus propicia ações e programas voltados para a qualidade de vida do servidor. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
40. Na Gestão do campus os cargos são ocupados levando-se em conta a capacitação técnica. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
41. A Gestão do Campus leva em consideração a estrutura de cargos e funções para definir o sistema de trabalho. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
42. O campus executa sua atividade em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
43. A Gestão do IFMA adota praticas gerenciais que visam ao bom andamento dos serviços prestados. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
44. No campus em que pertença às tramitações de documentos e processos são realizados em tempo hábil. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
45. Na Gestão do Campus os diferentes setores atuam de forma integrada.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
46. A Gestão do Campus adota instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis e imóveis. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
47. O Campus sempre atinge médias significativas nas avaliações nacionais.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
48. Os Alunos do campus têm aproveitamento satisfatório no Enem. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
49. O Campus contribui para o desenvolvimento regional. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
50. O Campus atinge as metas estipuladas pelo MEC. (1 / 2 / 3 / 4 / 5)
51. O Campus tem inserido profissionais qualificados no mercado de trabalho.  
(1 / 2 / 3 / 4 / 5)
52. Qual seu Gênero?
- A. Masculino
  - B. Feminino
53. Qual a sua Escolaridade?
- A. Ensino Fundamental

- B. Ensino Médio
- C. Ensino Superior
- D. Pós Graduado
- E. Mestrado
- F. Doutorado

54. Ano que você nasceu.

- A. Entre 1940 a 1967
- B. Entre 1968 a 1979
- C. Entre 1980 a 1991
- D. De 1992 aos dias atuais

55. O candidato a Diretor (a) que você votou na última eleição venceu as eleições?

- A. Sim
- B. Não

56. Você aprova ou reprova a administração do Campus?

- A. Aprovo
- B. Reprovo

57. A qual Campus você pertence? (Digite o nome do seu campus).