

A PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS NA AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Denise Nascimento
dancp2@hotmail.com

Stella Reis Costa
stellare@ig.com.br

Resumo: *A literatura científica apresenta de forma expressiva a importância da qualidade em serviços, e como as empresas e os serviços públicos necessitam atuar para atingir a excelência na prestação desses serviços. A percepção da qualidade baseia-se em critérios objetivos e subjetivos. O presente artigo tem como objetivo fazer um levantamento bibliográfico sobre qualidade de atendimento na perspectiva dos stakeholders de uma instituição pública federal de educação, para servir de subsídio para a construção um modelo de avaliação da satisfação. Para tanto, realizou-se uma revisão teórica sobre qualidade de atendimento, teoria dos stakeholders e autoavaliação institucional na educação básica. O estudo se justifica pela precariedade de pesquisas em instituições escolares públicas. Consideramos para alcançar este objetivo, o desenvolvimento de um modelo de avaliação para realização de uma pesquisa de satisfação baseado nas cinco dimensões da qualidade: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Para garantir eficazmente o relacionamento com stakeholders é importante estar sempre atento à avaliação que os mesmos têm da organização e dos serviços oferecidos, se estes satisfazem as suas necessidades e desejos e se os mesmos estão sendo feitos da maneira com que o usuário necessita. Desta forma, com a análise dos pontos fortes e fracos do atendimento, buscamos contribuir para a construção resultados positivos que possibilitem novos direcionamentos para a gestão. Por fim, este estudo visa contribuir para a prática de avaliação de qualidade de atendimento no serviço público.*

Palavras-chaves: *Qualidade em serviços, Teoria dos stakeholders, Avaliação institucional.*

Introdução

A função da administração pública é prover a sociedade de bens e serviços de que necessita e as mudanças nas sociedades atuais têm exigido maior eficiência e qualidade na interação com o cidadão. Alicerçados nas pesquisas de avaliação na qualidade de atendimento ao cidadão, fica evidenciado a necessidade de um esforço sistemático para a melhoria dos serviços de atendimento.

O uso da avaliação na qualidade dos serviços na visão de um *stakeholder* mostra-se como sendo uma possibilidade de aumento no nível de excelência, já que o envolvimento da sociedade com as instituições públicas ou privadas, tende a viabilizar uma melhoria nos procedimentos e nos resultados na organização como um todo.

A justificativa desse artigo do ponto de vista organizacional, se deve a carência de estudos acerca da avaliação institucional na educação básica e a necessidade de aprimorarmos de qualidade de atendimento na visão dos *stakeholders*. Outrossim, o desenvolvimento dessa pesquisa parte da premissa de que, em se tratando de uma organização pública, existe a necessidade de mantermos serviços que estejam de acordo com as novas demandas da sociedade, visto que a sociedade está mais exigente e conscientes dos seus direitos em relação à qualidade de serviços e bom atendimento. O tema emerge, então, tendo em vista a necessidade premente das empresas de reconhecerem a satisfação dos usuários como uma medida de desempenho organizacional (Anderson, 1998) e, conforme Ribeiro (2011), é necessário para cada cidadão uma forma diferenciada de relacionamento e de tratamento

A partir dessa consciência e da necessidade de conhecer melhor quem são os clientes e quais as suas demandas é que se pretende identificar a satisfação com qualidade do atendimento, pontuar os pontos positivos e as dificuldades, levantar estratégias que viabilizem mudanças para o intercâmbio e aperfeiçoamento da relação família-escola, propondo assim um modelo de gestão para o setor da organização educacional que possibilite aprimorar a qualidade da organização educacional.

O objetivo, portanto, é buscar um levantamento bibliográfico sobre qualidade de atendimento na perspectiva dos stakeholders de uma instituição pública federal de educação, para que o mesmo venha a servir de subsídio para a construção um modelo de avaliação da satisfação.

2 - Metodologia

Para o desenvolvimento do presente artigo realizou-se uma revisão bibliográfica de artigos publicados no período de 2010 a 2015. Este período foi delimitado por acessibilidade e para angariar um volume maior de referências. A pesquisa desses artigos concentrou-se nos portais Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) com as seguintes palavras-chaves: “qualidade no atendimento”, “satisfação do cliente”, “qualidade no serviço público” e “avaliação institucional na educação básica”. Estas palavras-chaves foram pesquisadas em títulos e resumos (abstracts). Diante disso, refinou-se os dados da pesquisa com uma seleção dos artigos na área de administração pública, engenharia de produção e educação.

Abaixo segue a tabela com o número de artigos encontrados e utilizados encontrados no banco de dados SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library).

Palavras-chaves	Artigos encontrados	Artigos utilizados
Qualidade no serviço público	21	03
Qualidade de atendimento	11	01
Satisfação do cliente	58	04
Teoria dos Stakeholders	08	01

Tabela 1: Palavras-chave da Pesquisa SPELL. Elaboração própria, baseado em Duarte (2012)

Abaixo segue a tabela com o número de artigos encontrados e utilizados encontrados no banco de dados SCIELO, nas coleções Brasil e Portugal.

Palavras-chaves	Artigos encontrados	Artigos utilizados
Avaliação Institucional na Educação Básica	03	01
Qualidade no serviço público	38	01
Qualidade de atendimento	26	01
Satisfação do cliente	05	01
Teoria dos Stakeholders	20	02

Tabela 2: Palavras-chave da Pesquisa SCIELO. Elaboração própria, baseado em Duarte (2012)



Além disso, também foram feitas pesquisas de autores clássicos de livros seminiais acerca da qualidade de serviço.

3. Avaliação da Satisfação na Prestação de Serviços

O termo “avaliar” tem sua origem no latim, a-valere, equivalente a “dar valor a...”. Segundo Stufflebaum (1980) é o processo pelo qual se delimitam, obtêm e fornecem informações úteis que permitam julgar as decisões possíveis”.

A maioria dos estudos sobre satisfação do cliente fundamenta-se na Teoria da Desconfirmação das Expectativas (Yi, 1990; Tam, 2005), também conhecida como Paradigma da Desconfirmação, que tem sua origem na psicologia social (Oliver e DeSarbo, 1988; Costabile, 2002) e na área do comportamento organizacional (Oliver e DeSarbo, 1988). Segundo Tam (2005), a teoria da Desconfirmação é a base teórica para a compreensão da satisfação do cliente (Figura 2).

Engel, Blackwell e Miniard (1978) definem satisfação como uma avaliação cuja alternativa escolhida está em consonância com as crenças anteriores relativas àquela alternativa.

Segundo Evrard (1995), o estudo da satisfação está presente em outras áreas de conhecimento, como na sociologia do trabalho e na psicologia, e não exclusivamente na área que tange ao consumo, ao marketing ou à gestão. Para o autor, o grau de satisfação está vinculado a uma comparação. Ele agrupa a comparação em quatro tipos:

- 1) comparação com expectativas anteriores;
- 2) comparação com normas baseadas na experiência do consumidor;
- 3) comparação entre a razão dos custos/benefícios da transação e o valor da transação para o vendedor;
- 4) comparação com desejos e com valores.

De acordo com Lovelock e Wright (2003), os serviços são ações que deverão satisfazer as necessidades de algum usuário. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) definem que qualidade de serviço é a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos consumidores e as percepções da maneira como são percebidos pelos consumidores.

Grönroos (1995), John (1996), Levitt (1988) e Zeithaml e Bitner (1996) são autores que convergem seus estudos para interação entre o usuário e o prestador de serviço, e



concordam que são exatamente estas interações que dão a oportunidade de que seja apurada a qualidade dos serviços prestados. Barcellos (2009) por sua vez ressalta a importância de se mensurar a qualidade percebida utilizando-se de modelos dinâmicos de avaliação quantitativa da qualidade de produtos e serviços.

Ainda em relação a qualidade de serviços Albrecht e Bradford (1992) e Clarke (2001) descrevem sobre a importância da qualificação e do comprometimento em se prestar um bom atendimento. Segundo Albrecht (1998) existem aspectos importantes que devem ser analisados para que não comprometam o atendimento.

Para Silva (2008), a interação com os envolvidos em uma organização deve ser melhorada, pois, assim, evita-se possíveis ruídos no processo. Por isso Gandara, Brea e Manosso (2013), estabelecem que é fundamental que as organizações prestadoras de serviços procurem consultar seus clientes de modo a obter informações que ajudem a oferecer serviços de qualidade que satisfaçam suas necessidades e seus desejos.

A fim de compreender e medir a qualidade dos serviços, Parasuraman et al. (1985), definiram um conjunto de Determinantes da Qualidade em Serviços:

- (1) **Acessibilidade** – refere-se à facilidade que o cliente tem de entrar em contato com o fornecedor de serviço;
- (2) **Comunicação** – os clientes avaliam a capacidade do fornecedor de mantê-los informados sobre o serviço numa linguagem que eles entendam, além de ouvir suas sugestões;
- (3) **Competência** – relaciona-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, de acordo com as necessidades “técnicas” dos consumidores. Importante para serviços profissionais, nos quais o cliente procura uma capacitação da qual não dispõe;
- (4) **Cortesia** – relaciona-se à educação, respeito, consideração e amabilidade da equipe de atendimento;
- (5) **Credibilidade** – considera a honestidade e implica que a empresa está comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes; abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação;
- (6) **Confiabilidade** – relaciona-se à habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- (7) **Presteza** – está relacionada à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço rapidamente;
- (8) **Segurança** – relaciona-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança física, financeira e confidencial;
- (9) **Aspectos Tangíveis** – estão relacionados ao que envolve a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação;
- (10) **Compreensão e conhecimento do cliente** – relacionam-se ao esforço dispendido para compreender as necessidades do cliente e envolvem o aprendizado sobre os requisitos



específicos dos clientes. Também estão relacionados a proporcionar atenção individualizada e a reconhecer itens constantes e diferenciais;

- (11) **Conhecimento** – envolve esforços no atendimento às necessidades do cliente e requisições específicas, dar atendimento individualizado e reconhecer o cliente regular.

Santos (2000) ressalta que os determinantes podem ser enumerados segundo cada tipo de serviço. Os determinantes são aqueles que sejam críticos para o setor, ou seja, que são mais importantes para os seus clientes. Albrecht (1994), por exemplo, considera o número de determinantes da qualidade, como: cuidado, espontaneidade, solução de problemas e recuperação de falhas. Denton (1990), apresenta uma quantidade considera apenas três aspectos: confiabilidade, responsividade, unicidade. Portanto, os determinantes da qualidade têm graus de importância diferentes para cada tipo de serviço.

4 - Avaliação da Satisfação nas Organizações Públicas

A administração pública é decorrente da sociedade, vive dos tributos dos cidadãos, independentemente do uso que cada um deles faz dos serviços públicos. Suas necessidades devem ser sempre a razão da existência do serviço público, portanto, é nesta medida que compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público. Para se atender à população, torna-se necessário que a conheçamos identificando e levando em consideração seus pontos de vista. Todas as organizações privadas ou públicas também estão percebendo as mudanças que se fazem necessárias nas prestações de serviços. De acordo com Wisniewski e Donnelly(1996) as organizações públicas devem ir mais além do que observar os usuários: devem aprender com eles identificando suas expectativas e percepções sobre os serviços.

Para Busto e Maia(2006) os cidadãos/clientes cada vez mais buscam uma administração pública transparente que assegure a qualidade de seus atendimentos e atenda às necessidades da sociedade. A flexibilidade e adaptação às necessidades dos cidadãos também são aspectos que devem existir no serviço público, segundo Pinto (2007), pois mudanças que vem ocorrendo na sociedade direcionam as organizações nessa direção.

Fadel e Regis(2009) relatam que as organizações do setor público são as maiores prestadoras de bens e serviços à comunidade, que depende da qualidade, agilidade e localização desses serviços. Apresenta como sua principal característica, então, uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, precisando continuamente redefinir sua missão e,



portanto, compreender a qualidade visada em um setor organizacional, além de buscar constante reavaliação dos serviços.

Para Carvalho (2008), na prática a avaliação em serviços públicos é uma tarefa ainda mais complexa que em contexto privado, dificuldade decorrente das especificidades dos serviços públicos, e, assim, é essencial refletir acerca dos indicadores de desempenho concretos a utilizar.

Conforme Oliveira, Martins, Oliveira e Pinto (2012) para que sejam obtidos resultados no desempenho e da melhoria da gestão pública torna-se imprescindível a existência de mecanismos com o objetivo de mensurar os resultados alcançados com vistas a serem obtidos impacto das ações.

5 - A avaliação dos *Stakeholders* nas organizações

Diversos pesquisadores têm abordado ao longo dos anos pesquisas envolvendo a análise dos *stakeholders*. Savage, Nix, Whitehead, & Blair (1991), Mitchell, Agle e Wood (1997), Carrol e Nasi (1997), Buysse e Verbeke (2003). Alguns autores procuraram analisar como as organizações trabalham e como estabelecem o relacionamento com os stakeholders, dentre eles Bryson (2003, 2004) Asher, Mahoney, Mahoney (2005); Shropshire, Hillman (2007), Freeman, Harrison e Wicks, (2007); Agle et al. (2008); Reed et al. (2009), Freeman et al. (2010).

A Teoria dos *Stakeholders* surgiu na década de 80 com R. Freeman, o autor clássico do assunto, em sua obra intitulada *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Por definição inicial os *stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais”. (Freeman; Reed, 1983). Assim, Freeman (1984) colocou empresa no centro e procurou explicar a interdependência entre os inúmeros grupos externo e a mesma. Savage, Nix, Whitehead, & Blair (1991) complementaram trazendo a definição de que são todo e quaisquer indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse e habilidade para influenciar nas ações das empresas.

Para Costa et al(2011) desde a definição inicial, a teoria dos estudos de *stakeholders* veio passando por importantes mudanças e evoluções significativas no seu conceito, Iniciou com uma forte conotação gerencial e também veio refletindo no campo social.

Mitchell, Agle e Wood (1997) contribuíram com a Teoria de Freeman trazendo a classificação dos *stakeholders* propondo um modelo embasado em três dimensões, que são: o *poder*, a *legitimidade* e a *urgência*. A combinação dessas dimensões originará sete tipos diferentes de *stakeholders*: o adormecido, o arbitrário, o reivindicador, o dominante, o perigoso, o definitivo e o dependente. Ainda com relação a identificação dos *stakeholders*, Savage et al. (1991), enumeraram-nos em quatro classes: os dispostos, os marginais, os indispostos e os ambíguos.

Carrol e Nasi (1997) formalizaram um critério de estratificação para os *stakeholders*. São ditos *stakeholders* internos – que são aqueles que integram a estrutura organizacional, como proprietários, gestores e empregados, e os *stakeholders* externos – que são interação com a organização, mas não fazem parte da mesma, mas interação de alguma forma, direta ou indiretamente, como concorrentes, governo, consumidores, comunidade, mídia e meio ambiente.

Buyse e Verbeke (2003) expandem ainda mais as categorias dos *stakeholders* subdividindo-os em quatro classes. A categoria dos primários internos formada pelos empregados, acionistas e instituições financeiras. A dos primários externos, que são os consumidores e fornecedores, ambos nos tipos domésticos e internacionais. A terceira categoria apresentada é a dos *stakeholders* secundários, que envolve os concorrentes (nacionais e estrangeiros), instituições internacionais, ONGs e a mídia, e, por fim, os *stakeholders* regulatórios, que são os governos e as agências públicas.

Segundo Jones e Wicks(1999) e Savage, Dunkin e Ford (2004) os *stakeholders* poderão tentar influenciar nos processos de decisão das organizações de acordo com suas prioridades e necessidades. Conforme Savage *et al*(1991), o potencial do *stakeholder* em cooperar, às vezes, é ignorado, porque a análise geralmente enfatiza tipos e magnitudes de ameaças de *stakeholders*. O potencial para a sua cooperação muitas vezes é menosprezado. Sua identificação e cooperação pode resultar numa melhor administração e até mesmo levar as organizações a unir forças com outros *stakeholders*,

Complementando Bansal (2005) afirma que a avaliação e o conhecimento dos *stakeholders* constrói relacionamentos estreitos entre a organizações, proporcionando uma maior atenção dos gestores quando em suas tomadas de decisão consideram os interesses dos seus *stakeholders*.

Outro avanço nos estudos da Teoria foi a abordagem acerca do conceito da gestão dos *Stakeholders*. Elaborada por teóricos como Clarkson(1995), Donaldson e Preston(1995) e Baldwin (2002) que consideraram que cada organização deve reconhecer, e analisar o grupo de *stakeholders* procurando atendê-los nas suas necessidades. Como eles, Bryson, Patton e Bowman(2012) trazem uma abordagem sobre a avaliação e o papel desempenhado deste grupo para uma organização. Para os autores a avaliação é capaz de vislumbrar suas perspectivas e suas preocupações. Outros trabalhos orientados para esta questão são os de Mohan, Bernstein & Whittsett (2002) Cousins & Shulha (2006), Cousins & Whitmore (2007), King (2007). Patton(2008) propõe um modelo sugerindo técnicas de identificação dos *stakeholders*. Além disso, aponta uma forma de implantação de um projeto avaliação destas partes interessadas em consonância com a capacidade de informação para a organização. A seguir indica de que maneira poderá se fazer uso dos dados provenientes da avaliação dos *stakeholders*. Conforme o autor, não existe uma definição ideal e absoluta para o conceito de utilização, dado que a mesma é inerente aos valores e objetivos daqueles que farão uso dos resultados das avaliações.

De acordo com Reed (2008), para que sejam superadas inúmeras das limitações no que diz respeito à participação das *stakeholders*, a mesma deve ser institucionalizada e fazer parte da cultura organizacional. A criação desses momentos pode vir a contribuir e facilitar os processos quando objetivos e resultados são negociados e, muitas vezes, incertos. Para Reed et al (2009) a análise das *stakeholders* tornou-se cada vez mais popular com uma amplitude de estudos em campos diferentes, e é agora utilizado pelos decisores políticos, regulador, estudos governamentais e não governamentais, organizações, empresas e em meios de comunicação. Mainardes et al (2010) relatam a necessidade de que sejam identificadas estas partes interessadas nos diversos níveis hierárquicos, sua importância e níveis de relacionamento.

6 - A participação dos *Stakeholders* na Avaliação da Educação Básica

Dentro das organizações educacionais avaliar é um ato cotidiano, constante e que constitui um dos pilares do trabalho educativo. Demo (2008) relata o significado e a função da avaliação como uma forma de alcançar melhores patamares de qualidade, colocando-a em dois deles: aquele da avaliação exercida de uma forma autoritária com o objetivo de julgar ou aquele em que a aplicação será buscar melhoria e aperfeiçoamento para as dificuldades.



Para Gatti (2009) e Brooke e Cunha (2011), a prática da avaliação está em fornecer subsídios para a promoção da qualidade educacional e contribuir com possíveis desempenhos dos alunos e orientar as políticas educacionais do país. Segundo Lima (2008), o estudo da escola é processo complexo, pois transita entre olhares macroanalíticos de dimensões organizacionais e dos fenômenos educativos e pedagógicos e olhares microanalíticos voltados para a sala de aula e para as práticas pedagógico-didáticas. Para Figari(2009), a avaliação no campo educacional, é influenciada por um conjunto de fatores tanto intra como extraescolares e é um processo de construção coletiva do sentido.

No que tange a autoavaliação institucional, A autora Brandalisen (2010) conceitua a autoavaliação institucional ou avaliação interna da escola “como uma análise sistemática da instituição com vistas a identificar suas fragilidades e potencialidades e a possibilitar a elaboração de planos de intervenção e melhorias”. Segundo ela, quando a avaliação interna é tida como prática constante no interior das escolas, é possível que sejam identificadas suas fragilidades e potencialidades. Dessa forma, traça-se a elaboração de planos de intervenção e melhorias. O processo permite que sejam revistos rumos e/ou se alterem procedimentos ainda durante sua realização, ao passo que a avaliação final se presta a aferir resultados e ordenar novos processos.

Acerca do tema, são apontados os seguintes aspectos na Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394/96 em seus Art: 12, 14, 15.

No Art. 12, inciso VI, a Educação Básica do Brasil aborda sobre o fortalecimento das relações da instituição com a comunidade.

O Art. 14, inciso II verifica-se que os sistemas de ensino deverão definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, assegurando a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No Art. 15, nos incisos I, II e III, é assegurada a instituição de ensino pública e particular a autonomia pedagógica e administrativa.

No Brasil o tema já tem destaque nas Universidades e iniciou-se na década de 1990, com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Há um reconhecimento dos teóricos, a exemplo de Lück(2012), Fernandes (2002) e Müller (2001) Brandalisen (2010) de que a avaliação institucional na Educação Básica contribui para melhorar a qualidade da educação.

Além disso, Brandalisen (2010) pontua que a avaliação institucional por ser centrada na escola, possibilita o desenvolvimento de um olhar crítico, pois procura identificar as áreas

mais problemáticas e buscar soluções mais adequadas, como uma investigação permanente do sentido da organização e das ações da escola; procura fatos comprobatórios, evidências, um exercício coletivo, assentado no diálogo, no desenvolvimento profissional e na responsabilidade social, um processo que é conduzido internamente.

Segundo Vieira (2008), a avaliação institucional remete ao compromisso com a coletividade, trazendo a conscientização do que já foi realizado e do que está por realizar dentro do âmbito escolar. Sordi e Ludke (2009) reiteram sobre a importância de que sejam incorporados novos atores no processo de avaliação da escola. Segundo as autoras, a análise dos fenômenos educativos sob novos ângulos propicia a mudanças substantivas na forma da avaliação e, mais ainda, na forma de praticá-la.

Para Campos (2010) a escola deve ser um espaço de diálogo entre todos aqueles que afetam ou são afetados pelo processo educativo. A troca de experiências entre os *stakeholders* contribui para que todos se comprometam com o foco em resultados positivos.

Brito e Siveres (2015) propõe um modelo organização-escola e sua interface com os *stakeholders* e suas interações que é composto por diversos atores sociais.

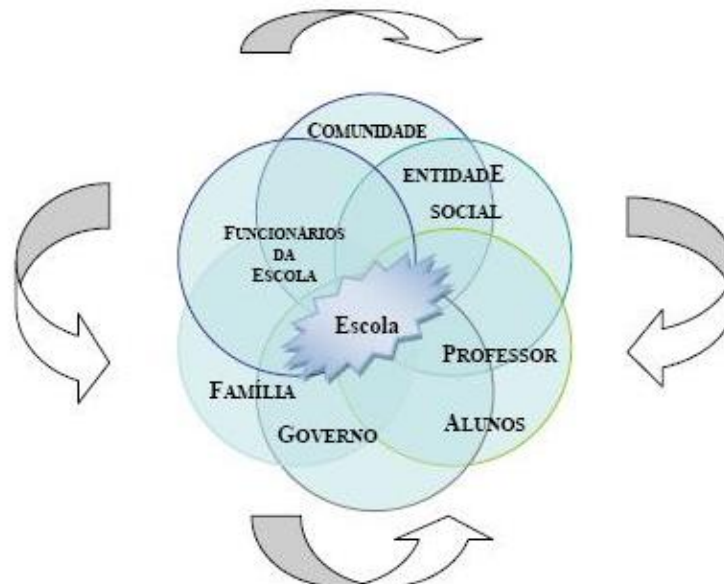


Figura 1 – Comunidade Escolar – os stakeholders que afetam e são afetados pelo processo educacional. Elaborado por Brito e Siveres (2015)

Lima (2008) destaca que as escolas “ carregam dentro de si o germe da auto-organização ” portanto, os atores locais têm a capacidade e conhecimentos necessários para



dinamizar as estratégias visando as mudanças que sejam necessárias. Portanto, como é ressaltado por Sordi e Ludke (2009) a escola está interligada a realidade social que a envolve.

O protagonismo na autoavaliação está nas mãos dos atores da escola. A estes competem produzir as explicações sobre os dados e formular pactos de qualidade negociada (BONDIOLI, 2004), visando o avanço da escola, de forma integrada, sistemática e organizada, a partir das próprias referências que elege, numa leitura sempre atualizada do seu projeto pedagógico. Sirotnick (apud Ângulo, 2007) enfatiza que a escola é um lugar onde os educadores são capazes de trabalharem juntos com a finalidade de enfrentarem situações mais adversas e consolidarem boas ideias.

No Brasil a experiência sobre avaliação institucional na Educação Básica Pública com a participação dos *stakeholders*, é um trabalho coordenado pela ONG Ação Educativa e resultado de convênios com Fundo das Nações Unidas para a Infância - Unicef -, Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento - Pnud -, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais - Inep - e Ministério da Educação - MEC. Publicado em 2004, o material contém uma proposta metodológica participativa contendo indicadores que são conhecidos como sinais de qualidade e por meio dos quais a comunidade avalia a escola, identifica prioridades, estabelece um plano de ação e implementa e monitora ações voltadas à qualidade na educação. Segundo a Ação Educativa et al(2007), o Indique tem "elementos fundamentais que devem ser considerados pela escola na reflexão sobre sua qualidade". A comunidade escolar inclui inúmeros *stakeholders*: pais, professores, diretores, alunos, funcionários, gestores, representantes de organizações não governamentais - ONGs - locais e outras instituições que tenham relação com a escola. A proposta é que seja um instrumento para a escola refletir, propor e agir na busca da "qualidade na educação". Já em 2008, conforme Ribeiro e Pimenta (2010) foram organizados os "Indicadores da qualidade na educação infantil" que acompanhava a mesma metodologia do documento anterior. Para a elaboração de tal proposta a coordenação esteve a cargo da Ação Educativa, Unicef, Fundação Orsa, União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e Coordenadoria Geral da Educação Infantil (Coedi) à Secretaria de Educação Básica do MEC.

Para Javier e Muñoz(2007) a abordagem de um modelo de colaboração na organização escolar dentro de uma política administrativo-pedagógica utilizando como elementos



principais o aluno, o conhecimento, o corpo discente e a comunidade se faz requisito básico para a qualificação da escola.

Diante do que foi exposto, acredita-se que a escola pública pode, através da prática da avaliação realizada pelos *stakeholders* criar mecanismos próprios conforme sua demanda e suas necessidades. Nesse sentido, a avaliação a partir da visão dos *stakeholders* possibilitará romper com paradigmas e práticas que não reconhecem as verdadeiras potencialidades e fragilidades da organização, apontando novas perspectivas de atuação para os alunos e a comunidade em geral.

7 - CONCLUSÃO

A influência das novas tendências administrativas também repercutiu nas instituições educacionais. Uma das mais percebidas, é a necessidade da valorização da participação dos *stakeholders* envolvidos e/ou afetados pelo processo organizacional. Assim sendo, cabe aos gestores buscar intensificar as parcerias com tais partes interessadas para melhorar as tomadas de decisões, para desenvolver melhores estratégias, para traçar metas e objetivos, para dimensionar e planejar as aplicações de recursos e impulsionar o processo de inovação organizacional constante. Um modelo de participação dos *stakeholders* para avaliação da escola possibilita que a construção dos processos decisórios sejam objetos de uma mobilização dinâmica e coletiva.

Cabe ressaltar que ainda se encontram barreiras para a construção de um relacionamento com os *stakeholders* dentro do âmbito de uma instituição educacional pública. A maioria destas barreiras são impostas pelas próprias escolas que tendem a buscar tais parcerias quando são impelidas por instrumentos legais.

Ao se avaliar a satisfação com a qualidade do atendimento possibilita-se a construção de um novo tipo de gestão e o aprimoramento do processo decisório educacional, gerando a transformação da gestão pública e a edificação das condições fundamentais para a melhoria da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. Customer value. *Executive Excellence*, Provo, v. 11, n. 9, p. 14-15. Sep.1994.

BANSAL, P. Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, v.26, n.3, p. 197-218, 2005.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. *O valor financeiro da satisfação do cliente: reflexões em nível macro e microeconômico*. In: MILAN, Gabriel Sperandio; BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. *Administração mercadológica: teorias e pesquisas*. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2004-2009. v. 3, cap. 11, p. 275- 296.

BONDIOLI, A. O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: *a qualidade negociada*. Campinas: Autores Associados, 2004.

BONIFÁCIO, R.; SCHLEGEL, R. Panorama e determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 63, n. 4, p. 413-434, 2012.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>.

BRYSON, John M., PATTON, Michael Quinn e BOWMAN, Ruth A. *A rationale, step-wise approach and toolkit*. Evaluation and Programm Planning, 2011

BUSTO, M.; MAIA, O. *O novo regime laboral da administração pública*. Coimbra: Almedina, 2006.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. *Gestão escolar e docência*. Coleção Pedagogia e Educação. São Paulo: Paulinas, 2010.

CINTRA, Renato et al . Stakeholder theory: *Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria*. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa , v. 13, n. 4, p. 44-55, dez. 2014 .

Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642014000400005&lng=pt&nrm=iso>.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; CARMONA, V. C. Stakeholders Theory: *um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo*. VIII Seminário da ANPTUR, UNIVALI, Balneário Camboriú, 2011

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

DE OLIVEIRA BRITO, Renato; SIVERES, Luiz. As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada. *sophia*, Armenia , v. 11, n. 1, p. 9-20, Jan. 2015 . Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322015000100002&lng=en&nrm=iso>.

DE SORDI, Mara Regina Lemes e LUDKE, Menga. Da Avaliação da Aprendizagem à Avaliação Institucional: *Aprendizagens Necessárias* Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, jul. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n2/a05v14n2.pdf>

DUARTE, Sandra M. Moura. O emprego das mulheres e as estruturas de apoio às crianças. In: Congresso Português de Sociologia, 2000. Disponível em: http://www.aps.pt/cms/docs/prv/docs/DPR462e040a7a15a_1.pdf

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. RAE-eletrônica, v. 9, n. 2, art. 3, p. 1-32, 2010.

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.

GABRIEL, Mikaelli Orlande; PELISSARI, Anderson Soncini; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de. Relacionamento com clientes do setor farmacêutico em Vitória-ES: *uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos clientes*. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 64-89, Abril. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100003&lng=en&nrm=iso.

JAVIER, Murillo, F. e REPISO, Mercedes Muñoz. A qualificação da escola: um novo enfoque. - Porto Alegre: Artmed. 2007

MACHADO, Samara Haddad Simões. O uso da teoria de stakeholders em uma análise da etapa de formulação da Política Nacional de Medicamentos. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 543-565, Junho 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000300001&lng=en&nrm=iso.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, Feb. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100004&lng=en&nrm=iso

MAINARDES, E. W. et al. Stakeholder theory: *issues to resolve*. Management Decision, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243460719_Stakeholder_theory_Issues_to_resolve

MITCHELL, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: *defining the principle of the who and what really counts*. Academy of Management Review. 1997.

PINTO, F. Balanced scorecard: *alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Sílabo, 2007



PRADO, M. A. O gerencial da educação: *contribuições da experiência da Inglaterra ao debate brasileiro*. Revista do Serviço Público, v. 62, n. 3, p. 261-279, 2011.

RIBEIRO, Rui. O CRM na AP: *relação com o cidadão*. In: CRM na administração pública. iGov-Doc. Portugal, v. 14, n. 12, p. 11-13, abr. 2011. Disponível em: <www.espiral-net.com/igovdoc/12/>

RIBEIRO, Vanda Mendes e PIMENTA Claudia Oliveira. Análise de uma proposta de avaliação institucional para a escola e para instituições de educação infantil Ano 13 - n. 15 - julho 2010 - p. 93-112

SAVAGE, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5(2), 61-75. 1991

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; GODOY, L. P. Qualidade externa e interna dos serviços: *Avaliação por meio da Escala Servqual e Modelo Gap*. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 297-322, 2010.

YRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: *contribuições para construção de um modelo de análise*. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 13, n. spe, p. 39-52, June 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500004&lng=en&nrm=iso>.