

# Uso Dos Conceitos Do Lean Para A Melhoria De Serviços Educacionais: O Caso Das Escolas Públicas Do Estado Do Amazonas

Lucas Lima Da Costa<sup>1</sup>, Milton Vieira Junior<sup>2</sup>

(Instituto De Tecnologia E Educação Galileo Da Amazônia, Itegam, Brasil)

(Instituto De Tecnologia E Educação Galileo Da Amazônia, Itegam, Brasil)

## Resumo:

Diante dos desafios enfrentados pelas instituições de ensino para atender às demandas crescentes por serviços educacionais de qualidade, surge a necessidade de abordagens inovadoras para melhorar a eficiência e a eficácia desses serviços. O conceito Lean, originário do setor industrial e focado na eliminação de desperdícios e na otimização de processos, apresenta-se como uma abordagem promissora para a melhoria dos serviços educacionais. Este artigo tem como objetivo propor a aplicação dos princípios e ferramentas do Lean na melhoria de serviços educacionais, visando aumentar a qualidade, reduzir custos e promover a satisfação das partes interessadas. O estudo analisa os princípios Lean e sua aplicabilidade no contexto educacional, com estudos de caso em instituições de ensino para análise prática da implementação desses conceitos. Os resultados indicam que essas práticas podem reduzir desperdícios, aumentar a eficiência operacional e melhorar a organização do ambiente escolar, contribuindo para uma gestão mais eficaz e sustentável dos recursos educacionais. A pesquisa destaca, ainda, os desafios e adaptações necessárias para a aplicação do Lean em contextos educacionais, enfatizando a importância de uma abordagem flexível que considere as especificidades das escolas públicas do Amazonas.

**Palavras-chave:** Lean ; Serviços educacionais ; Qualidade em serviços ; Lean Education.

Date of Submission: 28-10-2024

Date of Acceptance: 08-11-2024

## I. Introdução

De acordo com o Ranking Mundial de Competitividade, publicado pelo International Institute for Management Development (2023), o Brasil é um dos países menos competitivos do mundo sob diversos aspectos. No pilar “eficiência dos negócios”, e mais especificamente no critério produtividade e eficiência, o Brasil ocupa a 63ª posição dentre 64 países avaliados no estudo. Esse resultado se dá pela baixa pontuação em critérios como “PIB por pessoa empregada”, “Eficiência das grandes, médias e pequenas empresas segundo padrões internacionais”, “Produtividade da força de trabalho segundo padrões internacionais” e “Uso de ferramentas e tecnologias para melhorar o desempenho”.

A ineficiência competitiva abrange toda a cadeia de prestadores de serviço, incluindo os serviços públicos. Embora tenha ocorrido uma melhoria substancial no acesso digital, por meio da modernização e criação de plataformas governamentais, a possibilidade de acesso a canais de comunicação, gerou o aumento da demanda por serviços qualidade e que atendam as demandas sociais de modo satisfatório.

Nos últimos anos, qualidade e eficiência em serviços têm sido reconhecidos como fatores relevantes para o sucesso das organizações em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. A busca incessante pela excelência na prestação de serviços tornou-se uma prioridade estratégica para empresas de diversos setores, pois a satisfação dos clientes e a fidelização são elementos essenciais para a sobrevivência e o crescimento no cenário empresarial atual.

Nesse contexto, a satisfação com a qualidade do serviço prestado ganha relevância como uma estratégia para manter a vantagem competitiva, isto é, a qualidade percebida nos produtos e serviços aliada a uma experiência eficiente, torna-se um fator determinante para atender as expectativas do cliente/cidadão.

A área da educação, por sua vez, é uma área do setor de serviços que lida com processos complexos e interações humanas. A prestação de serviços educacionais envolve desde a gestão de recursos e planejamento curricular até a interação professor-aluno em sala de aula, o que apresenta desafios significativos, como a falta de eficiência nos processos, o desperdício de recursos e a dificuldade em atender às expectativas dos alunos e demais stakeholders envolvidos. No que tange aos serviços educacionais de apoio, a eficiência dos processos e a melhor utilização dos recursos podem ser um aspecto importante para a melhoria da eficiência na prestação de serviços.

Os estudos de caso neste artigo demonstram a implementação de políticas educacionais em contextos variados, evidenciando tanto os sucessos quanto os desafios enfrentados. Focados na redução das desigualdades

e na melhoria do ensino em áreas desfavorecidas, os casos oferecem uma visão detalhada sobre o potencial dessas políticas para promover equidade e qualidade, destacando, ainda, suas limitações e a necessidade de adaptações contextuais.

A aplicação das ferramentas Lean no setor educacional pode oferecer uma nova perspectiva para a melhoria dos processos e a otimização dos recursos. A identificação e eliminação de atividades desnecessárias, a padronização de processos, a redução de tempos de espera, a melhoria da qualidade dos serviços e a busca contínua pela excelência são alguns dos benefícios potenciais da aplicação do Lean na área da educação, pois trata-se de uma filosofia de gestão conhecida por sua capacidade de otimizar processos e eliminar desperdícios.

Ao aplicar os princípios Lean aos serviços educacionais, é possível melhorar a eficiência e a qualidade dos processos educacionais, resultando em uma experiência mais satisfatória para alunos, professores e funcionários. A identificação e a eliminação de atividades desnecessárias e ineficientes pode levar as instituições de ensino a economizar recursos financeiros e humanos.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão a ser respondida: Quais são as atividades em um ambiente de serviços educacionais que poderiam ser melhoradas com a aplicação da filosofia e das técnicas do Lean.

## **II. Metodologia**

A metodologia deste estudo é baseada em uma abordagem qualitativa por ser a mais adequada para explorar como os conceitos de Lean podem contribuir para a melhoria dos serviços educacionais nas escolas públicas do estado do Amazonas. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender as percepções, experiências e práticas dos diferentes atores envolvidos na gestão educacional, como gestores, professores e servidores, bem como identificar desafios e oportunidades específicos ao contexto educacional da região.

A abordagem qualitativa permite que o pesquisador mergulhe na realidade das escolas públicas, capturando as dinâmicas internas e as particularidades locais que influenciam a implementação de práticas de melhoria contínua e eliminação de desperdícios, características fundamentais do Lean. Assim, a pesquisa busca compreender como a gestão escolar pode ser otimizada por meio de ferramentas e princípios Lean, tais como eliminação de atividades que não agregam valor e o foco na melhoria contínua.

## **III. Revisão De Literatura**

A revisão de literatura é uma etapa essencial deste estudo, destinada a mapear os conceitos e teorias que embasam a aplicação dos princípios Lean na melhoria dos serviços educacionais. Esta investigação busca situar o estudo no contexto acadêmico mais amplo e identificar lacunas de conhecimento, estabelecendo uma base teórica sólida para analisar como os conceitos de Lean podem ser aplicados de forma eficaz nas escolas públicas do Estado do Amazonas. Foram consultadas fontes diversificadas, como artigos acadêmicos, livros, dissertações, teses e relatórios técnicos, priorizando publicações dos últimos dez anos para garantir que a pesquisa esteja alinhada às discussões mais recentes sobre o tema (Stake, 2010).

A revisão revelou que, embora o Lean seja amplamente utilizado no setor privado, sua aplicação na educação ainda é um campo emergente, particularmente na educação pública (Radnor; Osborne, 2013). A literatura destaca que a implementação desses conceitos em escolas depende de uma gestão participativa e de uma cultura organizacional que favoreça a melhoria contínua. Além disso, estudos indicam que a aplicação de Lean em escolas públicas enfrenta desafios, como resistência à mudança, falta de recursos e dificuldade na adaptação de ferramentas originalmente voltadas para a indústria. É importante ressaltar também que a educação como um serviço não depende apenas do provedor, mas também do desempenho do consumidor.

Este estudo busca preencher uma lacuna na literatura ao investigar a aplicação dos conceitos Lean nas escolas públicas do Amazonas, um contexto caracterizado por desafios socioeconômicos e geográficos que afetam diretamente a qualidade dos serviços educacionais. A revisão de literatura destaca a importância de uma abordagem contextualizada e participativa, envolvendo gestores, professores e demais atores escolares no processo de melhoria contínua.

### **Análise Documental**

Além da revisão de literatura, a análise documental desempenhou um papel central na investigação da aplicação dos conceitos Lean nas escolas públicas do Amazonas. A análise documental, como descrito por Bowen (2009), é um método valioso para examinar fontes que registram informações relevantes sobre o fenômeno estudado, permitindo a identificação de padrões e práticas recorrentes. Neste estudo, foram analisados relatórios de gestão escolar, políticas educacionais, diretrizes operacionais e documentos internos das instituições de ensino, visando compreender a aplicabilidade das ferramentas Lean no contexto educacional.

Os documentos analisados provêm de escolas públicas de diferentes localidades do Amazonas. Essa diversidade permitiu capturar uma visão mais completa dos desafios enfrentados pelas instituições e das

soluções implementadas em diferentes contextos (Guba & Lincoln, 1985). A análise também envolveu a investigação de políticas educacionais locais e nacionais que influenciam a gestão escolar, com destaque para aquelas que priorizam eficiência, qualidade e redução de desperdícios nos serviços públicos educacionais.

Ademais, foram examinados relatórios e diretrizes de organizações internacionais, como a UNESCO e a OCDE, que abordam tendências globais na melhoria da eficiência educacional. Isso proporcionou uma perspectiva comparativa e crítica, permitindo contrastar as práticas internacionais com as realidades locais do Amazonas e avaliar as potencialidades e os limites da aplicação dos conceitos Lean em diferentes cenários (Leithwood, Harris; Hopkins, 2020).

### **Entrevistas Semiestruturadas**

Para complementar a análise documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores, professores e colaboradores das escolas. Conforme descrito por Kvale (2008), esse tipo de entrevista é essencial em pesquisas qualitativas, pois permite que os entrevistados compartilhem suas percepções de forma livre, enquanto o pesquisador pode aprofundar temas emergentes conforme necessário. As entrevistas tiveram como foco identificar gargalos e desperdícios nos processos educacionais, bem como as percepções dos participantes sobre a aplicação dos princípios Lean no ambiente escolar.

Os dados obtidos nas entrevistas revelaram desafios comuns nas escolas públicas, como a ineficiência em processos administrativos, gestão inadequada de recursos e dificuldades na adoção de mudanças culturais. Os entrevistados também compartilharam estratégias utilizadas para mitigar esses problemas e discutiram os benefícios potenciais da implementação de ferramentas Lean, como a melhoria contínua e a padronização de processos. A análise das transcrições foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), permitindo identificar temas recorrentes e fornecer uma visão mais integrada dos dados coletados. A triangulação entre as entrevistas e as outras fontes de dados contribuiu para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados (Yin, 2015).

### **Estudos de Caso**

Os estudos de caso foram adotados como uma estratégia metodológica essencial para investigar a aplicação prática dos conceitos Lean em diferentes tipos de escolas públicas do Amazonas. Conforme argumenta Yin (2015), os estudos de caso são especialmente úteis para explorar fenômenos complexos, permitindo uma análise detalhada das dinâmicas locais que influenciam os resultados.

Cada estudo de caso foi analisado de forma minuciosa, combinando observações diretas, entrevistas com membros da comunidade escolar e análise de documentos institucionais (Stake, 2010). Essa abordagem permitiu compreender como fatores contextuais – como a demanda crescente por serviços nas escolas – impactam a eficácia da aplicação das ferramentas Lean.

### **Limitações e Considerações Éticas**

Este estudo reconhece as limitações inerentes à pesquisa qualitativa, especialmente no que diz respeito à generalização dos resultados. A profundidade da análise nos casos específicos proporciona uma compreensão detalhada dos fenômenos estudados, mas essa abordagem limita a extrapolação dos achados para outros contextos educacionais (Creswell, 2014). No entanto, a triangulação dos dados, ao combinar a revisão de literatura, análise documental, entrevistas e estudos de caso, buscou mitigar essas limitações, proporcionando uma visão mais robusta e contextualizada da aplicação dos conceitos Lean na educação pública (Yin, 2015).

As considerações éticas também foram cuidadosamente abordadas ao longo do estudo. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, e sua participação foi totalmente voluntária. Garantiu-se o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados coletados (Kvale, 2008). As escolas envolvidas foram consultadas previamente, e todas as atividades de coleta de dados foram realizadas com a autorização das autoridades escolares competentes (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020).

### **Considerações Finais sobre a Revisão de Literatura**

A metodologia adotada neste estudo fornece uma base sólida para a análise dos resultados, permitindo uma compreensão abrangente da aplicabilidade dos conceitos Lean nas escolas públicas do Amazonas. A revisão de literatura e os dados empíricos indicam que, embora a filosofia Lean tenha origem no setor industrial, sua adaptação para o contexto educacional oferece benefícios potenciais significativos, como a eliminação de desperdícios, a padronização de processos e a melhoria contínua. No entanto, a eficácia dessa abordagem depende de uma implementação cuidadosa e adaptada às necessidades e desafios específicos de cada instituição.

As próximas seções deste artigo apresentarão e discutirão os resultados da aplicação das ferramentas Lean nos estudos de caso selecionados. Espera-se que este estudo contribua para a literatura existente ao fornecer recomendações práticas para gestores e formuladores de políticas educacionais sobre como a filosofia

Lean pode ser usada para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços educacionais, promovendo uma experiência mais satisfatória para alunos, professores e a comunidade escolar.

#### **IV. Resultados**

Os resultados deste estudo demonstram a relevância da aplicação dos conceitos Lean para a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços educacionais nas escolas públicas do Amazonas, especialmente em contextos onde os recursos são limitados e a demanda por serviços de qualidade é crescente. A partir das entrevistas e análises documentais, foi possível identificar desperdícios nos processos administrativos e pedagógicos e implementar recomendações baseadas na filosofia Lean para reduzir esses desperdícios. As iniciativas propostas abordaram desde a criação de sistemas visuais de comunicação até a digitalização de documentos, visando a padronização e simplificação dos processos internos.

No estudo de caso, a aplicação de práticas Lean revelou um impacto significativo na eficiência operacional. A implementação de painéis informativos e sinalização, além da utilização de pastas organizacionais e demarcações de piso, facilitou a comunicação visual e otimizou a organização do ambiente escolar. Essas mudanças permitiram que os colaboradores acessassem informações de maneira mais rápida e eficiente, reduzindo o tempo perdido com movimentação desnecessária e promovendo um ambiente mais colaborativo (Radnor & Osborne, 2013).

As práticas Lean foram adaptadas para lidar com a escassez de recursos e desafios logísticos, que dificultam a implementação de mudanças mais significativas (Day, 2014). Nesse contexto, a organização e classificação de ferramentas de trabalho segundo a metodologia 5S demonstraram ser eficazes na redução de desperdícios relacionados ao excesso de inventário e movimentação. A adoção de uma rotina estruturada e o reordenamento do ambiente permitiram uma melhor utilização dos recursos disponíveis e facilitou o fluxo de trabalho, melhorando a produtividade dos colaboradores e a experiência dos alunos (Greenleaf, 1977).

Foram implementadas ações para digitalizar documentos e organizar o acesso a informações com base no princípio de Pareto, priorizando o fácil acesso aos documentos mais utilizados. A digitalização reduziu a necessidade de transporte físico de documentos e facilitou a localização rápida de informações, minimizando atrasos e aumentando a eficiência nos processos administrativos. Isso resultou em uma experiência mais satisfatória para a comunidade escolar, que passou a contar com um atendimento mais ágil e confiável.

Além das melhorias diretas nos processos operacionais, foram propostas reuniões mensais com colaboradores para discutir metas e estratégias, aliadas à criação de quadros informativos em cada setor da escola. Essas ações visaram aumentar a transparência e o engajamento dos colaboradores, criando um ambiente de feedback contínuo e promovendo um alinhamento maior entre as metas organizacionais e as atividades diárias dos colaboradores (Bass, 1990). A definição de escopos claros de função para cada colaborador e o incentivo à comunicação interna ajudaram a reduzir retrabalhos e duplicações de tarefas, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Para avaliar o impacto dessas mudanças, foram definidos indicadores-chave de desempenho (KPIs) específicos para monitorar a eficácia das práticas Lean implementadas. Os KPIs incluíram o tempo de ciclo de processos administrativos, a taxa de retrabalho, a taxa de absenteísmo e rotatividade, e a taxa de erros em processos. Esses indicadores permitiram uma avaliação objetiva das melhorias alcançadas e proporcionaram uma base para o monitoramento contínuo do desempenho da instituição.

A construção de uma cultura organizacional orientada para a eficiência e a melhoria contínua é fundamental para a sustentabilidade das práticas Lean implementadas nas escolas. Gestores que conseguem envolver professores, alunos e colaboradores em um projeto comum de eliminação de desperdícios e otimização de processos criam um ambiente escolar mais produtivo e acolhedor, promovendo a qualidade dos serviços educacionais e o bem-estar de todos os envolvidos (Hoy & Miskel, 2013).

Esse processo exige um compromisso constante com o desenvolvimento de habilidades voltadas para a gestão Lean e a organização eficiente, permitindo que os gestores e colaboradores escolares adquiram as competências necessárias para lidar com os desafios atuais de maneira mais eficaz. Os resultados deste estudo confirmam a hipótese de que a aplicação dos conceitos Lean pode desempenhar um papel decisivo na melhoria dos serviços educacionais nas escolas públicas do Amazonas, especialmente em contextos com recursos limitados e alto nível de demanda.

A conclusão geral é que a filosofia Lean oferece ferramentas e princípios valiosos para o setor educacional, ajudando as escolas a alinharem suas práticas de gestão às necessidades e limitações de sua comunidade escolar. Instituições que conseguem adaptar essas práticas para atender às demandas específicas do contexto educacional, promovendo a colaboração e o engajamento entre os colaboradores, tendem a ser mais bem-sucedidas na criação de um ambiente escolar de alta qualidade. A implementação eficaz dos princípios Lean não apenas contribui para a sustentabilidade das melhorias operacionais, mas também para a formação de um ambiente educacional que apoia o aprendizado e o desenvolvimento contínuo dos alunos e profissionais envolvidos.

## **V. Discussão**

A análise dos resultados deste estudo destaca a relevância dos conceitos Lean na melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços educacionais nas escolas públicas do Amazonas, particularmente em contextos com limitações de recursos e desafios logísticos. A implementação de práticas Lean como o 5S, a digitalização de documentos e a padronização de processos mostrou-se eficaz na redução de desperdícios e na criação de um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo, alinhado às necessidades de uma gestão escolar eficiente e centrada no atendimento da comunidade.

Os achados revelam que a filosofia Lean pode oferecer uma estrutura útil para reimaginar os processos educacionais, garantindo que as atividades realmente agreguem valor e eliminando aquelas que resultam em perda de tempo e recursos. No entanto, a aplicação desses conceitos precisa ser adaptada ao contexto escolar para lidar com desafios específicos, como a falta de infraestrutura digital e de capacitação dos colaboradores.

A integração de práticas Lean, no entanto, vai além da simples reorganização de processos; ela exige um comprometimento dos gestores com a criação de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua e o envolvimento de toda a equipe escolar. O estudo destaca que a adesão dos colaboradores e o apoio das lideranças são fundamentais para garantir que as mudanças sejam sustentáveis a longo prazo e que as práticas Lean se tornem uma parte integral do ambiente de trabalho. Esse ponto é particularmente relevante, visto que as mudanças implementadas dependem não apenas de melhorias técnicas, mas também de uma mudança cultural que valorize a eficiência e a otimização contínua dos processos (Radnor & Osborne, 2013).

Outro aspecto discutido é a importância da comunicação visual e da organização no ambiente escolar. A implementação de painéis informativos, sinalizações e quadros de comunicação facilitou o acesso às informações e reduziu o tempo gasto na busca por materiais ou documentos, melhorando significativamente a experiência dos colaboradores e promovendo um ambiente de trabalho mais ordenado. Em particular, a metodologia 5S mostrou-se eficaz ao fornecer uma estrutura clara para manter a organização e a limpeza, contribuindo para um ambiente escolar mais seguro e eficiente.

Ainda que os conceitos Lean ofereçam benefícios evidentes, a discussão também aponta para a necessidade de capacitação dos colaboradores. Para que as práticas Lean sejam mantidas e aprimoradas, é fundamental que os colaboradores recebam treinamento contínuo e tenham acesso a recursos que facilitem a execução de suas atividades. Sem esse suporte, há o risco de que as práticas Lean sejam abandonadas ou aplicadas de forma inconsistente, o que comprometeria os ganhos de eficiência e a melhoria da qualidade dos serviços educacionais.

Por fim, o estudo sugere que a aplicação dos conceitos Lean pode transformar o ambiente escolar, mas que essa transformação depende da adaptação das ferramentas Lean às particularidades de cada contexto educacional. Onde a infraestrutura digital e os recursos tendem a ser mais acessíveis, a digitalização e a padronização dos processos administrativos mostraram-se extremamente benéficas. Já em áreas onde a infraestrutura digital e os recursos são mais escassos, a simplificação dos processos e o mapeamento de fluxo de valor foram cruciais para otimizar o uso de recursos e facilitar o trabalho dos colaboradores. Esses resultados reforçam a importância de uma abordagem flexível e contextualizada para a aplicação do Lean na educação (Guba & Lincoln, 1985).

## **VI. Conclusão**

Este estudo reafirma a importância dos conceitos Lean como ferramentas eficazes para otimizar a gestão de processos e melhorar a qualidade dos serviços educacionais nas escolas públicas do Amazonas. Os resultados mostram que a aplicação dos princípios Lean, como o 5S, a padronização de processos e a digitalização de documentos, pode reduzir significativamente os desperdícios e promover um ambiente escolar mais eficiente e produtivo, adaptado às demandas e desafios específicos do contexto educacional.

No entanto, a eficácia das práticas Lean na educação depende de uma série de fatores contextuais, incluindo o nível de recursos disponíveis, a infraestrutura tecnológica e o envolvimento dos gestores e colaboradores escolares. A implementação sustentável dos conceitos Lean requer o compromisso com o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, onde todos os membros da comunidade escolar estejam engajados e capacitados para manter e aprimorar as práticas introduzidas.

Este estudo contribui para a literatura ao demonstrar que, embora originados no setor industrial, os conceitos Lean são adaptáveis ao contexto escolar e oferecem benefícios claros em termos de eficiência e qualidade dos serviços educacionais. Para garantir a sustentabilidade das mudanças, é essencial que os gestores invistam na capacitação dos colaboradores e no desenvolvimento de uma cultura de trabalho que valorize a organização e a eficiência.

As implicações práticas deste estudo sugerem que a adoção dos conceitos Lean na educação pode ser uma solução viável para melhorar o uso dos recursos e atender às necessidades das comunidades escolares. A continuidade e o sucesso dessa implementação dependem, contudo, de uma abordagem flexível e de um suporte contínuo, que considere as particularidades e limitações do contexto educacional. Este estudo espera servir

como uma base para futuras pesquisas e iniciativas, incentivando gestores, formuladores de políticas e profissionais da educação a explorar a filosofia Lean como um meio de impulsionar a qualidade e a eficácia na educação pública.

### **Referências**

- [1]. Bardin, L. *Análise De Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- [2]. Bass, B. M. *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1990.
- [3]. Bowen, Glenn. *Document Analysis As A Qualitative Research Method*. *Qualitative Research Journal*. 9. 27-40, 2009.
- [4]. Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. 4th Ed. Thousand Oaks, Ca: Sage, 2014.
- [5]. Day, C. *Successful School Leadership: Linking With Learning And Achievement*. New York: Mcgraw-Hill Education, 2014.
- [6]. Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1985.
- [7]. Hoy, W. K.; Miskel, C. G. *Educational Administration: Theory, Research, And Practice*. 9th Ed. New York: Mcgraw-Hill, 2013.
- [8]. International Institute For Management Development. *Imd World Competitiveness Booklet 2023*. Lausanne: Imd, 2023.
- [9]. Kvale, S. *Doing Interviews*. London: Sage, 2008.
- [10]. Leithwood, K.; Harris, A.; Hopkins, D. *Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited*. *School Leadership & Management*, V. 40, N. 1, P. 5-22, 2020.
- [11]. Radnor, Zoe; Osborne, Stephen P. *Lean: A Failed Theory For Public Services?*. *Public Management Review*, V. 15, N. 2, P. 265-287, 2013.
- [12]. Stake, R. E. *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: Guilford Press, 2010.
- [13]. Yin, R. K. *Case Study Research: Design And Methods*. 5th Ed. Thousand Oaks, Ca: Sage, 2015.