



Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia da Produção

Adriana Padilha da Rosa

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A QUALIDADE DO ENSINO NA
EDUCAÇÃO INFANTIL: O CASO DO CIESC.**

Florianópolis

2002



Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia da Produção

Adriana Padilha da Rosa

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A QUALIDADE DO ENSINO NA
EDUCAÇÃO INFANTIL: O CASO DO CIESC.**

Esta Dissertação é apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção com ênfase em Qualidade.

Florianópolis

2002

Ficha Catalográfica

ROSA, Adriana Padilha da.
Estratégias de Marketing e a Qualidade do Ensino na
Educação Infantil: o caso do CIESC.
Adriana Padilha da Rosa. –
Florianópolis: PPGE/UFSC, 2002, 125 p.

1. Estratégias – Marketing (Dissertação)

ADRIANA PADILHA DA ROSA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A QUALIDADE DO ENSINO NA
EDUCAÇÃO INFANTIL: O CASO DO CIESC**

Esta dissertação foi julgada e adequada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 24 de Outubro de 2002

Professor. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Mauricio Fernandes Pereira
Orientador

Professora Dra. Eunice Passaglia
Membro da Banca Examinadora

Professor Dr. Gerson Rizzatti
Membro da Banca Examinadora

Dedico à Deus, por ter me dado forças nesta caminhada, por intermédio de Madre Clélia e Santa Teresinha, nas quais deposito todas as minhas atividades diárias.

À minha família e amigos, pelas horas que lhe foram roubadas, em nome do SABER.

Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos ao Sr. Professor Maurício Pereira Fernandes, pela acolhida, paciência, dedicação e confiança que me permitiram realizar esse trabalho.

À Instituição pesquisada, que, através de seu Corpo Docente, se fez presente em cada etapa do estudo, incentivando, apoiando e colaborando na sua realização.

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pela oportunidade e apoio na realização desta pesquisa.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	AVALIAÇÃO - ESTRUTURA FÍSICA - RESPOSTAS AFIRMATIVAS - PERCEPÇÃO DO CLIENTE - CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS - CURITIBA/PR - 2002	98
GRÁFICO 2	AVALIAÇÃO - ESTRUTURA FÍSICA - RESPOSTAS NEGATIVAS - PERCEPÇÃO DO CLIENTE - CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS - CURITIBA/PR - 2002	100
GRÁFICO 3	AVALIAÇÃO - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - RESPOSTAS AFIRMATIVAS - PERCEPÇÃO DO CLIENTE - CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS - CURITIBA/PR - 2002	102
GRÁFICO 4	AVALIAÇÃO - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - RESPOSTAS NEGATIVAS - PERCEPÇÃO DO CLIENTE - CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS - CURITIBA/PR - 2002	104
GRÁFICO 5	AVALIAÇÃO - TÓPICOS DE ESCOLHA GERAL - RESPOSTAS AFIRMATIVAS - PERCEPÇÃO DO CLIENTE - CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS - CURITIBA/PR - 2002	105
GRÁFICO 6	AVALIAÇÃO - TÓPICOS DE ESCOLHA GERAL - RESPOSTAS NEGATIVAS - PERCEPÇÃO DO CLIENTE - CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS - CURITIBA/PR - 2002	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Geral.....	20
1.3.2 Específicos.....	20
2 BASES TEÓRICAS	21
2.1 A EDUCAÇÃO INFANTIL.....	21
2.2 MARKETING.....	35
2.2.1 Marketing – Necessidades, Desejos e Demandas.....	39
2.2.2 Troca e Relacionamentos.....	43
2.2.3 Marketing Educacional.....	57
2.3 A QUALIDADE.....	72
2.3.1 A Gestão da Qualidade.....	82
3 METODOLOGIA	85
3.1 OPÇÃO METODOLÓGICA.....	85

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	90
4.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO CIESC.....	90
4.1.1 Histórico.....	92
4.1.2 Estrutura Física.....	93
4.1.3 Caracterização da Clientela.....	94
4.1.4 Filosofia.....	94
4.1.5 Corpo Docente.....	96
4.1.6 Atividades Complementares.....	97
4.1.7 Parcerias Terceirizadas.....	97
4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	98
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	108
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	116
5.1 CONCLUSÕES.....	116
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	120
REFERÊNCIAS	121
ANEXOS	125

RESUMO

ROSA, Adriana Padilha da. Estratégias de Marketing e a Qualidade do Ensino na Educação Infantil: o caso do CIESC. 2002, 126 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção – Área de Concentração Marketing – Ênfase em Qualidade) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este estudo identificou as estratégias de Marketing que vêm sendo utilizadas nos Centros de Educação Infantil e que resultam na Qualidade de Ensino. As ações do pesquisador neste espaço estratégico de produção do conhecimento foram uma extensa pesquisa teórica englobando a Educação Infantil; o marketing; o valor, a satisfação e a qualidade; a troca, as transações e os relacionamentos; o marketing educacional; a qualidade e a gestão da qualidade, de forma a demonstrar como uma Instituição de Ensino atende à comunidade nela inserida, na condição de empresa, representando um papel complexo em relação ao serviço que está prestando. Concluiu-se através do estudo, que não se pode limitar a escola ao atendimento que ela presta ou a qualidade e a velocidade de respostas que ela produz, precisando ser considerado estratégias como espaço físico, novas tecnologias aplicadas, filosofia adotada, qualificação de pessoal, programas de treinamento, atualização profissional, espírito de equipe e liderança, ações estas, que criam o ambiente ideal para que a educação de qualidade se reproduza.

Palavras-chave: Educação Infantil, Marketing, Qualidade.

ABSTRACT

ROSA, Adriana Padilha da. Estratégias de Marketing e a Qualidade do Ensino na Educação Infantil: o caso do CIESC. 2002, 126 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção – Área de Concentração Marketing – Ênfase em Qualidade) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This research identified the Marketing strategies which have been used in Children Education Centers that result in the search for Quality Education. The researcher actions, in the strategic space of knowledge production, were an extensive theoretical research enraging children education, marketing, value, educational marketing, quality and satisfaction, quality and quality management, in order demonstrate the way and Education Institution servers its community, in the company condition, representing a complex role related to the service that has been done. It leads conclusion that the school can not be limited to either service or quality or quick answers it produces, it needs to be considered strategies as new applied technologies, adapted philosophy, staff qualification, training programs, updated employers, spirit of team and leadership. These are the actions which create ideal ambience so that a quality education can be produced.

Key-Words: Children Centers, Marketing, Quality.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As profundas e complexas transformações que envolvem o panorama educacional visam atender às novas exigências do mundo contemporâneo e fazem com que o Sistema de Ensino Brasileiro passe por um período de reestruturação – um complexo processo de mudança – que afeta tanto os aspectos estruturais da educação (nova denominação das etapas de ensino, ampliação da escolaridade, estabelecimento de novos tipos de instituições, introdução de novos enfoques curriculares) como os aspectos mais dinâmicos e qualitativos (novas demandas referentes à formação e atuação dos professores e novas orientações metodológicas) aspectos esses, que respaldam o começo de uma nova era educacional.

No processo de mudança, todos os seres humanos constituem parte do futuro e precisam ver tudo de maneira nova, ou seja, precisam olhar o mundo com novos olhos, a Escola não deve pensar mais no passado ou no presente e sim no futuro, pois preparar seres humanos é lembrar de lhes fornecer um passaporte para a vida

que faça com que a criança se beneficie e possa escolher o que pretende fazer, que possa participar do futuro coletivo e continuar a aprender sempre.

As transformações no novo modo de ver e entender o mundo faz com que as instituições educacionais redimensionem os seus objetivos para poder acompanhar tantas mudanças. A educação deve transmitir, de forma maciça e eficaz, cada vez mais saberes e "saber-fazer" evolutivos. Simultaneamente compete-lhe encontrar e assinalar as referências que impeçam as pessoas de ficar submersas às ondas da informação, que invadem os espaços públicos e privados, e as levem a orientar-se para projetos de desenvolvimento individuais e coletivos.

Segundo Jacques Delors (2000), à educação cabe fornecer os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele.

Nesta visão progressiva, para melhor entender o tipo de educação exigida neste início de século, torna-se necessário compreender que uma bagagem escolar cada vez mais quantitativa, já não é possível, nem mesmo adequada. Não basta que cada um acumule no começo da vida uma determinada quantidade de conhecimentos de que possa abastecer-se indefinidamente. É antes, necessário estar a altura e aproveitar, explorar, do começo ao fim da vida, todas as ocasiões de atualizar, aprofundar-se e enriquecer os primeiros conhecimentos, de se adaptar a um mundo em constante mudança.

Segundo a UNESCO (1998) para poder dar resposta ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida serão de algum modo para cada

indivíduo os Pilares do Conhecimento: *aprender a conhecer*, ou adquirir os instrumentos da compreensão; *aprender a fazer*, poder agir sobre o meio circundante; *aprender a viver junto*, *participar* e cooperar com os outros em todas as atividades humanas, e *aprender a ser*, via essencial que integra as três precedentes.

A educação para enfrentar os desafios deste novo século deve assinalar novos objetivos, deve mudar a idéia que se tem da sua utilidade. Uma nova concepção ampliada de educação deve fazer com que todos possam descobrir, reanimar e fortalecer o seu potencial criativo. Isto supõe que se ultrapasse a visão puramente instrumental da educação, considerada como a via obrigatória para obter certos resultados (saber-fazer, aquisição de capacidades diversas, fins de ordem econômica), e se passe a considerá-la em toda a sua plenitude: *realização da pessoa que, na sua totalidade, aprende a ser*.

Na realidade, o mundo assiste ao desabrochar de um novo ciclo de evolução/revolução do conhecimento científico, baseado na informática, na teoria dos sistemas, nos novos materiais, nas ciências da comunicação e informação, onde não só os modos de produção estão sendo modificados, como também as mentalidades e as práticas sociais e humanas estão mudando, transformando-se.

É notório que os novos paradigmas educacionais almejem mudanças, transformações e novos desafios que envolvem a melhoria do processo educacional em sua totalidade. Inserido neste contexto estão os Centros de Educação Infantil denominados inicialmente de Jardins de Infância e Pré-Escolas, instituições privadas de Educação Infantil enquadradas na categoria de particulares, comunitárias, confessionais ou filantrópicas, pelos termos do artigo 20 da Lei de Diretrizes e Bases

da Educação (LDB) nº 9394/96, tendo como finalidade o desenvolvimento físico, psicológico, intelectual, social e integral da criança de quatro a seis anos de idade, de forma a complementar a ação da família e da comunidade. Além do horizonte das mudanças apontadas, os Centros de Educação Infantil enfrentam o desafio da Qualidade e competitividade, que fazem com que se acredite na permanência no mercado, nos próximos anos, somente dos *Centros* que ousarem usar as ferramentas de Marketing. Foi refletindo sobre essa perspectiva que este estudo foi realizado, de forma a demonstrar como o Marketing Educacional reflete nos serviços prestados pelas denominadas Instituições de Ensino particulares de grande porte, as quais ofertam a Educação Infantil.

O Marketing Educacional é visto neste estudo como uma estratégia global do Centro de Educação Infantil para formar uma sintonia perfeita com a sua clientela, com o seu alunado, proporcionando-lhe, através de funcionários e professores(as), a prestação de serviço educacional coerente com as suas expectativas, visando a Qualidade.

A Qualidade é vista como adequação do serviço prestado às necessidades reais presentes e futuras do mercado consumidor, ou seja, a abertura da Escola de Educação Infantil em relação a seus clientes, ouvindo-os e respondendo-os e não criando mais necessidades, para que os serviços prestados tornam-se úteis, mas sim, compreendendo e antecipando as necessidades para se destacar da concorrência e conquistar o espaço no mercado.

Deve-se ter claro, no entanto, que o Marketing não é propaganda, muito menos um "punhado" de idéias soltas que alguém acredita que pode dar certo.

Quem busca educação pode desejar muitas escolas para oferecer-lhes serviços com competência e Qualidade. Aquelas que os interessados não sabem que existem, imediatamente desaparecerão de suas consciências. Mesmo que só o nome da Instituição de educação seja conhecido, isso não ajudará tanto. Quem procura instrução deve reconhecer o significado da marca do serviço educacional. Os Centros de educação cujos nomes todos conhecem e respeitam, esses são os que têm Qualidade, e conseqüentemente, marcas fortes. Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual é a relação entre as estratégias de Marketing adotadas por um Centro de Educação Infantil com a Qualidade da prestação de seus serviços educacionais?

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A mudança é atualmente uma constante com a qual nos confrontamos quase todos os dias, acontecendo de forma tão rápida e profunda que chega a gerar uma sensação de perda de controle e uma incerteza face ao futuro. Os Centros de Educação Infantil não fogem a este quadro, assiste-se nos últimos tempos, a uma proliferação de Centros e um decréscimo do número de alunos na Educação Infantil. Neste sentido, importa conceber uma oferta formativa de Qualidade e que esta seja percebida dessa forma pelos alunos potenciais, para que seja assim um fator positivo no momento da escolha dos pais; ao fazer uma opção.

Em geral, todos os Centros de Educação Infantil utilizam uma forma ou de outra as ferramentas de Marketing, usando-as indiscriminadamente, sem integração em um conjunto de ações globais, ou melhor, sem ter um Plano de Marketing, fruto do planejamento de todas as atividades que envolvem a função Marketing.

O Marketing envolve análise, planejamento, execução e controle, perspectivando sempre os objetivos estabelecidos. Desta forma, pode-se entender o Marketing enquanto ferramenta útil a todo o processo administrativo-educacional, uma vez que identifica as necessidades da instituição, seleciona mercados-alvo, faz a segmentação de mercado, identifica com mais clareza o potencial do aluno. A existência de um Planejamento de Marketing obriga necessariamente a uma definição mais concreta dos objetivos da instituição, indica o lugar que os produtos da instituição devem ocupar relativamente à concorrência, melhora de forma

adequada o produto ou serviços oferecidos, uma vez que, voltado para os clientes, tende a satisfazer suas necessidades.

Os especialistas em Marketing, referem-se usualmente às Instituições de Ensino como "organizações sem fins lucrativos". De uma forma geral estas instituições iniciam a sua atividade orientada para o produto, passando a adotar uma tática de vendas, caso se inicie um clima de incerteza motivado pela escassez de matrículas dos alunos. O último aspecto ressalta uma realidade visível atualmente, pois a cada ano que se inicia, as Instituições de Ensino, inclusive as de Educação Infantil atravessam um período de impasse e incertezas, recorrendo agressivamente ao arsenal de Marketing, seja ele publicidade, promoções, relações públicas, patrocínios, entre outros recursos, na expectativa de que isso lhes resolva o problema. Contudo, este problema pode não estar corretamente identificado, podendo o mesmo ter origem diversa. Gastam-se assim, os recursos humanos, financeiros e materiais com promoções desenfreadas, muitas vezes privadas de planejamento e orientação concreta, contribuindo com resultados inferiores aos esperados.

Atualmente, identificam-se diversos impedimentos no que diz respeito à aplicação do Marketing nas escolas e que variam desde a não aceitação da propaganda como meio de sustentabilidade, ou seja, na visão de muitos, a incompatibilidade da educação com o Marketing; que o Marketing deve estar voltado para o processo institucional e não para a venda de um produto, acreditando que a Qualidade é o que garante a "venda" na instituição.

Além desses aspectos, a utilização do Marketing para uma atualização constante das inovações contínuas, procurando conjugar Qualidade com inovação, através de pesquisas de Marketing e programas de fidelização de alunos devem ser repensadas, bem como, os valores gastos em publicidade, às vezes mal empregados por falta de planejamento adequado ou empregado em outros setores, denominados como mais importantes. O Marketing se aplica à pessoas e, por isso, os gestores devem procurar ter um pensamento estratégico de sua instituição de forma a ter percepção e a visão do que os seus alunos e outros públicos necessitam ou necessitarão no futuro.

Cada vez mais, torna-se exigível a definição de planos estratégicos de Marketing aplicados aos Centros de Educação Infantil que possibilitem a seleção, definição, reconhecimento e posterior atuação dos e nos segmentos-alvo. Para que um ensino seja reconhecido como "de Qualidade", não se restringindo a ter bons professores e ótimas instalações, mas sim focado ao público ao qual é dirigido, em especial aos alunos reais e potenciais, que, através dos pais, fazem esse reconhecimento, identificando de imediato as vantagens competitivas no mercado de trabalho pelo fato de freqüentarem, esse ou aquele "Centro", justificando assim, os recursos utilizados e as Ferramentas de Marketing para que o sucesso seja alcançado por completo.

Um Centro de Educação Infantil orientado verdadeiramente para o Marketing deve começar por explicar a todos os seus colaboradores, ou seja, seu público interno e externo quais os seus objetivos, assim como, qual a sua função, de forma a

poder desenvolver um espírito comum e que todos os envolvidos trabalhem em sintonia com os objetivos globais previamente estabelecidos.

Entende-se que os especialistas em Marketing devem também, estar integrados com as escolas e com instituições que ofertam o "Ensino", ter a exatidão de suas realidades cotidianas, ter uma visão do que realmente estas instituições necessitam, de forma a auxiliá-las corretamente. As Instituições de Ensino que têm uma proposta de Marketing podem coordenar os seus esforços, centrá-los e dividi-los, de forma que seus colaboradores diretos possam estar integrados e contribuir de forma significativa na elaboração e aplicação das estratégias de Marketing.

Neste sentido, um estudo a respeito das estratégias que vêm sendo utilizadas, faz-se necessário, de forma a detectar na realidade pesquisada o Marketing Educacional refletido nos serviços prestados, e qual é a relação existente entre tais estratégias e a Qualidade dos serviços oferecidos pelas denominadas Instituições de Ensino particulares de grande porte, as quais ofertam a Educação Infantil.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar a relação existente entre as estratégias de Marketing utilizadas pelos Centros de Educação Infantil e a Qualidade dos serviços prestados.

1.3.2 Específicos:

- a) Estabelecer relações entre Centro de Educação Infantil, Marketing e Qualidade de Ensino;
- b) Identificar quais as Estratégias de Marketing que são utilizadas pelos Centros de Educação Infantil como forma de captação de clientes;
- c) Demonstrar a percepção do cliente em relação à Qualidade dos Serviços Prestados pelos Centros de Educação Infantil, por meio de dados advindos da realidade educacional;
- d) Propor Estratégias de Marketing que podem refletir na Qualidade dos serviços prestados pelos Centros de Educação Infantil.

2 BASES TEÓRICAS

Este capítulo, mostra por meio da compilação crítica e retrospectiva, as várias publicações, o estágio de desenvolvimento do tema da pesquisa e estabelece um Referencial Teórico para dar suporte ao desenvolvimento do mesmo, ou seja, enfatiza questões relacionadas à Educação Infantil; o Marketing; o valor, a satisfação e a Qualidade; a troca, as transações e os relacionamentos; o Marketing educacional; a Qualidade e a gestão da Qualidade, de forma a demonstrar como uma Instituição de Ensino atende à comunidade nela inserida, na condição de empresa, representando um papel complexo em relação ao serviço que está prestando.

2.1 A EDUCAÇÃO INFANTIL

Os Centros de Educação Infantil, chamados historicamente de Jardins de Infância e Pré-Escola, surgiram durante o século XVIII na Europa, tendo como função inicial a guarda e assistência às crianças, e com o decorrer do tempo, já no final do século XVIII se impunha como necessidade para a liberação da mulher para o trabalho na Indústria que começava a emergir. Este fato marcou o início de uma preocupação até então inexistente, a importância da infância e sua especificidade.

No auge da Revolução Industrial, aparecem também novas necessidades para o ensino. Era preciso substituir o ensino voltado às humanidades e ao sobrenatural por um ensino que desse conta dos conhecimentos necessários à expansão do novo modo de produção, assentado no produto. "As mudanças dos sistemas de produção exigiam um novo olhar sobre o conhecimento, onde as bases das Ciências da natureza deveriam ceder lugar à técnica" (Áries, 1979).

A partir da industrialização, a Educação Infantil assumiu um novo papel, a preparação do educando para o domínio das capacidades e habilidades necessárias à aquisição de saberes e conhecimentos, passou assim, de uma prática meramente assistencialista à uma prática de cunho mais pedagógico. Neste contexto a ação pedagógica estava voltada quase que exclusivamente para treinamentos e adaptações da criança à escolaridade formal, necessária ao modo da produção industrial. A criança passou a ser vista como um ser em desenvolvimento, com características próprias (Campos, 1986).

Com o desenvolvimento de novas Ciências, a Biologia e a Psicologia, incidiram sobre a Educação Infantil, produzindo um novo enfoque sobre a questão da infância e o seu processo de desenvolvimento. A importância atribuída às Ciências da natureza e, portanto, ao seu método científico, resultou na aplicação de métodos advindos das Ciências Sociais, decorrendo daí uma naturalização dos fenômenos em geral. Tanto o campo biológico, como psicológico se impregnaram desta orientação, determinando uma interpretação da criança e seu desenvolvimento, de forma mais natural, que conforme relata Assis (1986 p.21):

Passou a ser vista como "ser natural", como elemento da natureza, como semente do adulto, um ser em desenvolvimento, cabendo à escola estimular

este desenvolvimento potencial. A idéia de que a criança aprende por si só, conduziu a escola a práticas educativas espontaneístas, individuais e não-diretivas.

Dissemina-se assim, a idéia de que cabe então à Escola não apenas garantir o direito de brincar e sim o direito de receber cuidado – ajuda para desenvolver capacidades e ampliar conhecimentos.

No século XX, com a ascensão dos países capitalistas, acentuaram-se as diferenças entre as classes fundamentais que compunham a pirâmide das classes dominantes. Com a industrialização vieram também as diferenças sociais. Em decorrência disto, as orientações políticas da educação pública com início na década de 50, começaram a transferir o eixo das diferenças individuais para o eixo das diferenças sócio-culturais. As crianças das classes populares passaram a serem consideradas a partir do ponto de vista do grupo ao qual pertenciam, detentoras de uma cultura inferior. Neste sentido, coube à escola suprir as carências culturais a fim de instrumentalizar estas criança para que assimilassem os programas de educação oficial, constituindo assim, a educação compensatória.

Na década de 60, devido às grandes transformações no eixo cultural ocorridas no período, como a emancipação da mulher, direitos igualitários, a liberdade de expressão, entre outros fatores contribuíram com a instauração da então chamada educação popular, educação esta voltada às práticas educativas com vistas para a valorização da cultura e do saber das classes populares, em oposição ao saber oficial.

Segundo Campos (1986) as propostas na década de 60, enfatizavam a educação integral da criança, considerando seus aspectos biológicos e sócio-cultural, porém, estas práticas acabaram centrando-se em aspectos psicológicos, desenvolvimentistas, conduzindo a prática pedagógica, ora com um fim em si mesma, ora com a finalidade de desenvolver funções e habilidades básicas requeridas ao aluno para o ingresso no ensino fundamental.

No Brasil, a história da Educação Infantil, creches e jardins de infância não ocorreram apenas como uma sucessão de fatos em diferentes tempos, conforme a explicação de Áries (1979 p.36):

Constituíram-se tendo como influência os diferentes momentos históricos vividos no país e a concepção assistencialista da infância, traduzida em propostas de educação. Neste sentido, as propostas para a criança de 0 a 3 anos, antes de 1930, apresentam três características básicas: a preocupação com os índices de mortalidade infantil, legislações abordando a criança abandonada e a religiosa voltada para o atendimento dos filhos de trabalhadoras domésticas como também para as crianças advindas da roda dos expostos.

As creches eram mantidas através do serviço de filantropia: senhoras da sociedade acolhiam crianças para as mães poderem trabalhar. Também a Igreja dava a sua contribuição neste período. Recebia as crianças e realizava uma ação de doutrina de acordo com seus interesses evangélicos, para que não ficassem abandonadas pelas ruas. A criança pobre era considerada um problema que deveria ser resolvido; em função disso, foram definidos parâmetros na legislação trabalhista, visando a um atendimento institucional.

As instituições de Educação Infantil assistencialistas seguiam a proposta educacional que vinha ao encontro das diretrizes da assistência científica (praticada

nas creches e asilos) tendo também como finalidade a submissão das famílias e das crianças das classes populares, segundo Kramer (1987 p.28):

A educação, nesta perspectiva, tinha uma prática intencional que visava ao atendimento da criança para sua adaptação na sociedade: era-lhe permitido desenvolver suas aptidões e ela era conduzida à entrada no ensino formal e à escolha de um ofício.

A idéia de que a educação da criança de 0 a 6 anos fosse em creches ou Centros de Educação Infantil está vinculada necessariamente ao atendimento do cidadão-criança; a criança passa a ser atendida como sujeito de direitos e em pleno desenvolvimento desde seu nascimento. Neste sentido, de acordo com Campos (1986 p.28):

O trabalho a ser realizado nas instituições de Educação Infantil vincula-se a peculiaridades do desenvolvimento humano específico desta faixa etária, na perspectiva de garantir os direitos fundamentais da criança, ou seja, direito à educação, saúde e assistência, para uma parcela da população que historicamente foi negligenciada.

As escolas de Educação Infantil possuíam caráter eminentemente educativo, integrando também o setor administrativo à educação. Como tal devia orientar-se pelos princípios da organização e funcionamento da Educação. Dentre estes princípios está o da gestão democrática do ensino público, com o qual várias práticas, político administrativas vêm sendo experimentadas com sucesso. Exemplos têm-se no Departamento da Criança no Brasil (DCB), fundado em 1919 que tinha como objetivo, registrar e estabelecer um serviço de informações sobre as instituições privadas ou oficiais dedicadas à proteção direta ou indireta da infância.

Classificavam-se em: puericultura intra-uterina (maternidade e serviços de assistência domiciliares ao parto), puericultura extra-uterina (gotas de leite, consultas de lactantes, creches, serviços de exames e atestação de amas de leite), recolhimentos, estabelecimentos de ensino (asilos, orfanatos, casas de expostos, colônias, escolas correcionais, escolas profissionais, colégios, Jardins-de-Infância), infância doente (dispensários e policlínicas, clínicas de doenças de crianças, hospitais infantis, sanatórios), profilaxia (institutos vacínicos, institutos Pasteur) e proteção à infância em geral (ligas de proteção à infância, sociedades de proteção direta ou indireta da infância). No primeiro levantamento de instituições realizado pelo DCB em 1921, para apresentar no Congresso do ano seguinte, foram registrados apenas 15 creches e 15 Jardins-de-Infância. Os dados obtidos foram bem menos expressivos do que no ano de 1924, quando se arrolaram 47 creches e 42 Jardins-de-Infância.

Embora as creches e as Pré-Escolas para os pobres ficassem alocadas à parte dos órgãos educacionais, suas inter-relações se impunham pela própria natureza das instituições. No Estado de São Paulo, desde dezembro de 1920 a legislação previa a instalação de Escolas Maternais, preferencialmente junto a fábricas que oferecessem local e alimento para as crianças, ocupando-se também da instalação de creches, pois as poucas empresas que se propunham a atender os filhos de suas trabalhadoras o faziam desde o berçário.

Campos (1986) salienta que em 1932 regulamentou-se o trabalho da mulher, tomando-se obrigatórias as creches em estabelecimentos com pelo menos 30 mulheres maiores de 16 anos, medida que integrou a CLT e depois constou dos

direitos sociais da Constituição de 1988 de forma mais ampla, prevendo Educação Infantil gratuita a filhos de 0 a 6 anos de idade das mães trabalhadoras, mas que nunca chegou a ser aplicada de forma generalizada.

O programa educacional do Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, de 1932, previa o “desenvolvimento das instituições de educação e assistência física às crianças na idade de Educação Infantil (creches, escolas maternas e Jardins-de-Infância) e de todas as instituições Pré-Ecolares e Pós-Ecolares.

Segundo Campos (1986) aos poucos, a nomenclatura deixou de considerar a escola maternal como se fosse aquela dos pobres, em oposição ao Jardim-de-Infância, passando a defini-la como a instituição que atenderia à faixa etária dos 2 aos 4 anos, enquanto o Jardim atenderia de 5 a 6 anos. Mais tarde, essa especialização etária foi se incorporando aos nomes das turmas em instituições com crianças de 0 a 6 anos (berçário, maternal, jardim, pré).

Em 1940, criou-se o Departamento Nacional da Criança (DNCr), que se encarregou de estabelecer normas para o funcionamento das creches , promovendo a publicação de livros e artigos. Na década de 40, em algumas capitais brasileiras, houve a criação dos Jardins-de-Infância inspirados em Froebel e localizados em praças públicas, para atendimento de crianças de 4 a 6 anos em meio turno. Em Teresina, capital do Piauí, o primeiro Jardim oficial foi criado em 1943 com os objetivos de proporcionar o desenvolvimento artístico da criança de 4 a 6 anos de idade. Na mesma época, uma nova instituição, o Parque Infantil, começou a se estruturar no município de São Paulo, vinculado ao recém-criado Departamento de Cultura (DC). A característica da instituição era sua proposta de receber no mesmo

espaço crianças de 3 ou 4 ou 6 anos, e de 7 a 12 fora do horário escolar. As novas concepções sobre a criança e o Parque Infantil valorizavam uma nova referência para a nacionalidade, com elementos do folclore, da produção cultural e artística, das brincadeiras e dos jogos infantis.

Os Jardins-de-Infância Estaduais, passaram a adotar uma orientação esportiva, voltada para a cultura básica, distanciaram-se do modelo pedagógico froebeliano de Jardim-de-Infância do final do Império e do início da República. O Parque Infantil, na década de 40 expandiu-se para outras localidades do país como no interior do estado de São Paulo, no Distrito Federal, no Amazonas, na Bahia, em Minas Gerais, no Recife e no Rio Grande do Sul. Em 1942, o DC projetou uma instituição que reuniria todos os estabelecimentos em um só: a Casa da Criança. Em um grande prédio seriam agrupados a creche, a escola maternal, o Jardim-de-Infância, a escola primária, o Parque Infantil, o posto de puericultura e, possivelmente, um abrigo provisório para menores abandonados, além de um clube agrícola para o ensino do uso da terra.

Na década de 70 a história da Educação Infantil anunciava propostas que diziam acompanhar ou favorecer o desenvolvimento natural da criança, e segundo Kramer (1987 p.32):

Ao isolar a criança como único elemento da relação pedagógica, se esquece do quanto o adulto determina as condições no interior da instituição de Educação Infantil. A experiência da criança, o seu desenvolvimento, que também é natural e biológico, descola-se das raízes históricas, culturais e sociais em que acontece.

Campos (1986, p.64) enfatiza que as creches, de algum modo, compartilharam desse clima pedagógico. Em publicação datada de 1952, o DC ressaltou que de 29 creches pesquisadas, em mais de 50% delas havia um Jardim-de-Infância. O texto defendia a existência nas creches de material apropriado para a educação das crianças: “caixa de areia, quadros-negros, bolas, blocos de madeira, bonecas lápis, tesouras, livros, papel, quadros, roupas de bonecas, pastas de modelos, livros de pano, pratos para bonecas, brinquedos de animais, ‘puzzles’, carrinhos de bonecas, material de costura, caixinhas, cubos, embutidos e pianos”. A recreação foi outro ponto fundamental: “pela atividade lúdica”, pelo exercício das atividades espontâneas, a criança entra em contato com o ambiente e se torna mais objetiva e observadora; aprende a manipular os objetos, desenvolve o equilíbrio e a habilidade neuromuscular.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 4.024 de 1961 estabeleceu em seus artigos 23 e 24, que as crianças com idade inferior a 7 anos receberiam educação em Escolas Maternais ou Jardins-de-Infância, aspecto esse que estimulou as empresas a manterem instituições do gênero para os filhos de suas trabalhadoras. As orientações que já existiam na legislação educacional de estados como o de São Paulo desde a década de 20, agora se fazem nacionais, correspondendo às exigências da legislação trabalhista. Essa disposição aprofundou a perspectiva apontada desde a criação do Jardim-de-Infância republicano, de que este teria a vocação de se incorporar ao sistema de educação primária, o que, segundo Campos (1986 p. 44): "Refletia o lento movimento da expansão, que estreitava os vínculos entre o sistema educacional e as instituições de Educação Infantil que se subordinavam a órgãos assistenciais, de previdência ou de saúde".

No quadro de desenvolvimento da sociedade brasileira, as propostas e iniciativas de assistência à infância, em fase de Educação Infantil (que vai de zero a 6 anos), continuaram sendo escassas até 1988. Só com os interesses sociais decorrentes da expansão industrial e das mudanças nas relações familiares, pela participação da mulher no mercado de trabalho, é que surgiram de forma mais significativa, as Creches, os Jardins-de-Infância.

A origem desses dois tipos de instituição foi marcada pela ausência de um projeto nacional para a Educação Infantil. Por falta de uma diretriz política unificadora, a dicotomia entre creche e Pré-Escola cria uma dupla face de Educação Infantil: a primeira meramente assistencialista e segunda, de caráter pedagógico. Além dessa fragmentação, os programas e projetos de Educação Infantil vieram sendo historicamente conduzidos por meio de ações superpostas, paralelas e descontínuas.

Nesta mesma época, voltada para o atendimento das elites, no setor privado, desenvolveu-se a Educação Infantil no Rio de Janeiro e, em São Paulo, Escolas Públicas para atender esta clientela. No entanto, foi na década de oitenta, mais precisamente com a Constituição Federal de 1988, que se estabeleceu um caráter diferenciado para compreensão da infância, impondo-lhe uma dimensão de cidadania.

A Constituição de 1988 apontou algum avanço com relação à Pré-Escola, pelo próprio fato de incluir referências à Educação Infantil e por apresentar a concepção de criança integral. Esse conceito corresponde a um atendimento unificado à criança em fase de Educação Infantil num período contínuo (de zero a 6

anos), e não dicotômico (de zero, e de 4 a 6 anos). Em vez de dividir a educação em dois períodos, um assistencial – que se encontra na questão da saúde e higiene – e outro pedagógico – voltado para a educação -, o atendimento integral associou os dois aspectos, independentemente da faixa etária.

Segundo Kramer (1997) ao reconhecer a Educação Infantil como direito de todos, a Constituição destacou não só sua importância, como também a necessidade de sua universalização. No discurso oficial já se podem observar idéias a respeito das condições de desenvolvimento da criança.

Atualmente a Lei nº 9394/96 determina que a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica e constitui direito da criança de zero a seis anos que o Estado e a família tem de atendê-lo. A Educação Infantil, de acordo com a Lei, deve ser ofertada em creches ou entidades equivalentes para crianças de até três anos de idade e em Pré-Escolas para crianças de quatro a seis anos. Determina também que as Instituições de Educação Infantil que mantêm simultaneamente o atendimento à crianças de zero a três anos em Creche e de quatro a seis anos em Pré-Escola, constituem Centro de Educação Infantil, com denominação própria.

A Lei nº 9394/96, em seu artigo 3º, enfatiza que a Educação Básica deve ser proporcionada a todas as crianças, para tanto, é necessário universalizá-la e melhorar sua Qualidade. O diálogo entre a Lei e a realidade supõe atentar para duas dimensões complementares que possam garantir a Qualidade e a efetividade das propostas educacionais: uma de natureza externa; outra, interna às instituições.

As condições *externas* referem-se às particularidades de cada proposta curricular que devem estar vinculadas principalmente às características

socioculturais da comunidade na qual a instituição de Educação Infantil está inserida e às necessidades e expectativas da população atendida. "Conhecer bem essa população permite compreender suas reais condições de vida, possibilitando eleger os temas mais relevantes para o processo educativo de modo a atender a diversidade existente em cada grupo social" (SME-BH, 1996).

Nas diferentes Instituições de Ensino existe uma Proposta Curricular permeada por um conjunto de conhecimentos, formas de viver e de se divertir, de se manifestar religiosamente, de trabalhar, que se constituem em uma cultura própria, construída em seu Currículo e a "valorização e incorporação desta cultura no currículo das instituições é fonte valiosa para a intervenção pedagógica. Além disso, o conhecimento das questões específicas de cada região, sejam elas de ordem econômica, social ou ambiental permite a elaboração de propostas curriculares mais significativas" (MEC, 1994).

Segundo Sônia Kramer (1997) Uma proposta pedagógica é um caminho não é um lugar. Toda proposta contém uma aposta. Nasce de uma realidade que pergunta e é também busca de uma resposta. É pois, um diálogo. Toda proposta é situada: traz consigo o lugar de onde fala e a gama de valores que a constitui; traz também as dificuldades que enfrenta, os problemas que precisam ser superados e a direção que a orienta.

Nesse sentido, uma proposta pedagógica é a busca de construção da identidade e de organização do trabalho em uma instituição histórica e socialmente situada, constituída por sujeitos culturais, que se propõe a desenvolver uma ação

educativa, a partir de crenças, desejos, valores, concepções. Esses definem seus princípios e vão delineando, num processo de avaliação contínua e marcado pela provisoriedade, suas metas, suas formas de organização e suas ações.

Pode-se construir um significado para a Proposta Pedagógica de Educação Infantil, entendendo-a como busca de organização do trabalho de cuidar e educar crianças de 0 a 6 anos, em Creches e Pré-Escolas, complementando a ação da família e da comunidade.

Segundo a Kramer (1997) já existem propostas em andamento nas instituições que concretizam na forma como os sujeitos organizam os espaços, os tempos, as crianças, as atividades, bem como na escolha e formação de seus profissionais, no modo como estabelecem relações com crianças, famílias e com a comunidade e nas estratégias utilizadas para resolver seus problemas.

As Instituições de Educação Infantil, ao se organizarem para a elaboração de suas propostas, não podem deixar de considerar as normas emanadas do poder público, fruto de uma história de lutas e reivindicações de diferentes grupos da sociedade civil organizada. As determinações legais necessitam serem revistas, neste momento, como conquistas do reconhecimento da Educação Infantil.

A elaboração da proposta curricular de cada instituição se constitui em um dos elementos do projeto educativo e deve ser fruto de um trabalho coletivo que reúna professores, demais profissionais e técnicos. Outros aspectos relevantes devem ser considerados para o bom desenvolvimento do projeto pedagógico, abrangem desde o clima institucional, formas de gestão, organização do espaço e

do tempo, dos agrupamentos, seleção e oferta dos materiais e a parceria com as famílias e papel do professor.

O ambiente de cooperação e respeito entre os profissionais e as famílias favorece a busca de uma linha coerente de ação. Respeito às diferenças, explicitação de conflitos, cooperação, complementação, negociação e procura de soluções e acordos devem ser a base das relações entre os adultos e, segundo o Ministério da Educação e do Desporto – MEC (1994, p. 124):

Em se tratando de crianças tão pequenas, a atmosfera criada pelos adultos precisa ter um forte componente afetivo. As crianças só se desenvolverão bem caso o clima institucional esteja em condições de proporcionar-lhes segurança, tranqüilidade e alegria. Adultos amigáveis, que escutam e atendem com afeto as necessidades das crianças, constitui-se em um primeiro passo para criar um bom clima. As crianças precisam ser respeitadas em suas diferenças individuais, ajudadas em seus conflitos por adultos que sabem sobre seu comportamento, entendem suas frustrações, possibilitando-lhes limites claros. Os adultos devem respeitar o desenvolvimento das crianças e encorajá-las em sua curiosidade, valorizando seus esforços.

Desenvolver um projeto educativo requer das equipes de profissionais das instituições um grande esforço conjunto. A direção da instituição tem um papel chave neste processo quando auxilia a criação de um clima democrático e pluralista. Deve incentivar e acolher as participações de todos de modo a possibilitar um projeto que contemple a explicitação das divergências e das expectativas de crianças, pais, docentes e comunidade.

Em síntese, atualmente poucas crianças são atendidas em creches e algumas freqüentam os Centros de Educação Infantil, a forma como são suas estruturas e organizações representa ainda um desafio a ser superado. Algumas

escolas oferecem uma Educação Infantil mais integrada e de Qualidade, mas poucas utilizam Estratégias de Marketing de acordo com suas realidades.

2.2 MARKETING

Segundo Kotler (1998) o Marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização às demandas específicas do mercado, utilizando como ferramenta um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e demanda de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É, ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão. Essa orientação reconhece que a orientação primordial da organização é satisfazer o consumidor, atendendo as suas necessidades, levando em conta seu bem-estar em longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas às necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

A venda e a propaganda são meras partes de um grande "composto de Marketing" ou "Marketing mix", que é um conjunto de ferramentas que trabalham juntas para atingir o mercado. Pode-se definir o Marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. Para explicar essa definição, os seguintes termos são importantes: necessidades, desejos,

demandas, produtos, valor, satisfação, Qualidade, troca, transações, relacionamentos, mercados.

Drucker (1995) define mix de Marketing como o grupo de variáveis controláveis de Marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix de Marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto. As variáveis, conhecidas como os "quatro Ps": produto, preço, praça e promoção. O Marketing mix é composto por quatro subconjuntos de variáveis, que de costumam identificar como "os quatro Ps". São eles:

- a) Produto (característica, Qualidade, marca, design, embalagem);
- b) Preço (preço básico, descontos, prazos de pagamento);
- c) Praça (canais de distribuição, distribuição física, transporte, armazenagem);
- d) Promoção (venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade, relações públicas).

Drucker (1995) enfatiza que o Marketing mix, também chamado de composto de Marketing, mix de Marketing ou composto mercadológico, é o conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de Marketing, por meio dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente. Depois que a empresa decide sua estratégia de posicionamento

ela está apta a começar a planejar os detalhes do mix de Marketing, ou composto de Marketing.

O Produto é a combinação de "bens e serviços " que a empresa oferece ao mercado-alvo. O Preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. A Praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo. A Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e a persuasão aos consumidores-alvo ao adquiri-lo.

Um programa eficaz de Marketing reúne todos os elementos do mix de Marketing em um programa coordenado, destinado a atingir os objetivos de Marketing da empresa através da oferta de valor aos consumidores. O mix de Marketing é o conjunto de táticas da empresa para criar um forte posicionamento nos mercados-alvo.

Os quatro Ps representam o ponto de vista de vendedor quanto às ferramentas disponíveis para influenciar os compradores. Do ponto de vista do consumidor, cada ferramenta de Marketing é criada para oferecer um benefício ao cliente.

A consistência e a coerência entre os vários elementos do mix são fundamentais para o sucesso da empresa. O Marketing precisa ter integrado, para que a empresa possa aplicá-lo com sucesso. Levitt (1965, p.24) chama a atenção para os riscos do "Marketing centrífugo", ou seja:

...o modo pelo qual os esforços da empresa confundem e afastam os clientes, ao invés de persuadi-los e atraí-los. Com demasiada freqüência, uma empresa insinuará determinada coisa sobre seu produto na propaganda de massa, para logo se contradizer no ponto-de-venda, desmentir sua afirmativa com suas táticas de venda direta e arruiná-la com sua política de serviço pós-venda ao cliente.

Segundo Nayak, *et al.* (1993) as empresas tentam fornecer produtos e serviços que satisfaçam os desejos de seus clientes, desejos são necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais do homem que tem desejos quase ilimitados, mas recursos limitados. Portanto, ele deve escolher produtos que lhe ofereçam mais valor e satisfação pelo dinheiro gasto. Quando os desejos podem ser comprados, tornam-se demandas. Os consumidores vêem os produtos como pacotes de benefícios, e escolhem os que lhes proporcionam maior benefício pelo dinheiro gasto. As pessoas escolhem os produtos cujos benefícios lhes proporcionem o máximo de satisfação, conforme seus desejos e recursos financeiros.

As empresas que se destacam por sua orientação para Marketing empenham-se ao máximo em conhecer as necessidades, desejos e demandas de seus clientes. Fazem pesquisas sobre os consumidores e analisam suas queixas, perguntas, garantias e serviços que lhes são prestados. Os vendedores são treinados para descobrir os desejos não-realizados do cliente. Eles observam clientes que usam seus produtos e de seus concorrentes, e os entrevistam a fundo quanto às suas preferências. A compreensão detalhada das necessidade, desejos e demandas do cliente é um importante subsídio para o planejamento de estratégias de Marketing. "As empresas devem mudar o foco do produto para o cliente e mercado, pensando de fora para dentro" (Kotler, 1998).

2.2.1 Marketing - Necessidades, Desejos e Demandas.

Montar uma estratégia de Marketing envolve considerar as diversas atividades como um todo. A principal tarefa do profissional de Marketing escolar é determinar a composição das atividades que, juntas, atingirão as metas da organização. Dificilmente uma dessas atividades será usada isoladamente; em geral, uma combinação delas é mais eficaz. Ainda que várias ferramentas sejam usadas, uma delas terá maior destaque.

Existem muitos tipos de estratégias de Marketing. Cada uma delas pode ser definida em termos de sua forma de alocar recursos e esforços entre as várias atividades da Instituição. Qualquer Escola pode ter seu próprio e exclusivo programa de Marketing, no qual utiliza as técnicas de maneira diferente da de qualquer outra Escola. A escolha de técnicas específicas é determinada principalmente pelos objetivos da estratégia em si e pela análise da situação – uma avaliação dos fatores internos e externos que afetam as chances de sucesso daquela estratégia.

O conceito básico e inerente ao Marketing é o das necessidades humanas ou estado de carência percebida. O homem tem muitas necessidades complexas: necessidades básicas físicas de alimentação, roupas, calor e segurança; necessidades sociais de fazer parte de um grupo e ser querido; e necessidades individuais de conhecimento e auto-realização. Essas necessidades não são criadas por profissionais de Marketing, e sim, são básicas da constituição do homem.

Quando uma necessidade não é satisfeita, ele tenta reduzi-la ou procura um objeto que a satisfaça. Os que pertencem a sociedades menos desenvolvidas

possivelmente tentam reduzir seus desejos e satisfazê-los com o que for possível. O homem das sociedades industriais poderá tentar encontrar ou desenvolver objetos que irão satisfazer suas necessidades.

Desejos são necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são descritos como objetos que satisfazem as necessidades. À medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam. Segundo Kotler (1998) à medida que o homem vai sendo exposto a objetos que despertam seu interesse e desejo, as empresas tentam fornecer produtos e serviços que satisfaçam esses desejos.

O professor Peter Senge, da Sloan School of Management, que integra o Instituto de Tecnologia de Massachusetts, argumenta que "a maioria dos americanos não sabe o que é bom serviço porque nunca o teve". É o que nos dizem os dados sobre o baixo e decrescente nível de satisfação do cliente no país. E isto corrobora os resultados de outro estudo profundo sobre o comportamento do consumidor (em uma ampla gama de setores industriais): apenas 10% dos consumidores americanos são inteiramente leais a uma única marca.

Na década de 1980, algumas empresas americanas aprenderam o real significado do conceito de Marketing, observando seus concorrentes japoneses. A apaixonada busca das empresas japonesas pelo produto definido pelo cliente e pela Qualidade dos serviços lhes deu uma vantagem sobre os outros concorrentes internos nos mercados americanos: a disputa entusiástica dos japoneses pelo Prêmio Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos. Mas o conceito japonês da Qualidade não ficou estático, como explica o professor Senge (1990, p. 84):

A visão das empresas japonesas, com relação a servir os clientes, evoluiu. Nos primeiros anos da Qualidade Total, o foco estava em – conformidade com o padrão – e fazer um produto confiável, que fizesse tudo o que seus criadores pretendiam que fizesse e o que a empresa dissesse ao cliente que ele faria. Depois surgiu o foco de – adequar à necessidade –, ou seja, entender melhor o que o cliente queria e oferecer produtos que atendessem a essas necessidades de forma confiável. Hoje, as maiores empresas de ponta buscam compreender e atender à – necessidade latente –, ou seja, aquilo que os clientes realmente valorizariam, mas que nunca tiveram, ou nunca pensaram em pedir.

Da adequação às normas para a adequação à necessidade e desta adequação à necessidade latente, a versão japonesa do conceito de Marketing foi um alvo atraente para as empresas americanas. A grande ironia é que tudo começou nos Estados Unidos. W. Edwards Deming, que dá nome ao Prêmio Deming de Qualidade no Japão, é americano, mas no princípio as empresas americanas não o escutaram. Pioneiros como Leon Bean já sabiam o que significava adequação à necessidade latente. Bean não inventou a bota Bean especial com a parte superior em couro e parte inferior em borracha, porque os clientes pediram – e sim, porque ele sabia que eles precisariam de um novo tipo de bota, que lhes dessem o conforto do couro, aliado à impermeabilidade da borracha. L.L. Bean soube ouvir seus clientes – é isso o que a conformidade ao padrão exige – mas vai além disso, ao cuidar de forma criativa das necessidades dos clientes.

A maioria das mudanças não resulta de se ouvir o consumidor. As maiores inovações vêm de algumas "pessoas doidas", dentro da organização, que têm idéias sobre coisas que funcionam e agregam valor. Assim sendo, a forma como uma empresa administra a inovação e administra seus empregados se torna parte da essência do Marketing.

Os consumidores em geral têm à sua frente uma grande gama de produtos que podem satisfazer uma dada necessidade. Como eles escolhem entre esses produtos e serviços? Escolhem com base no valor que os vários produtos e serviços oferecem. O valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto.

Os clientes em geral não julgam os valores e os custos do produto com exatidão e objetividade. Eles agem sobre o valor percebido. A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Kotler (1998) enfatiza que se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para Marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.

2.2.2 Troca e Relacionamentos

A troca é o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição. A troca é apenas uma das várias maneiras de se obter um objeto desejado.

Como meio de satisfazer necessidades, a troca apresenta muitas vantagens. A pessoa não precisa apropriar-se de objetos alheios ou viver de caridade, nem ter habilidade para produzir para atender todas as suas necessidades. Pode dedicar-se a fazer o que sabe e trocar isso pelos artigos de que necessita, feitos por outrem. Assim, a troca permite que uma sociedade produza muito mais do que qualquer outro sistema alternativo.

Troca é o conceito central do Marketing. Para que haja uma troca, várias condições devem ser satisfeitas. É claro que pelo menos, duas partes devem participar, e que cada uma delas deve ter algo de valor para a outra, deve querer negociar com a outra, deve ter liberdade de aceitar ou rejeitar a oferta. Enfim, cada parte deve ser capaz de se comunicar e fornecer o objetivo prometido.

Essas condições tornam a troca possível. Mas para que a troca realmente ocorra é preciso que as partes cheguem a um acordo. Se concordarem entre si, devemos concluir que o ato da troca deixou ambas as partes em melhor situação, ou, pelo menos, não em pior. Afinal de contas, cada uma teve liberdade de rejeitar ou aceitar a oferta. Nesse sentido, a troca cria valor, da mesma forma que a produção, dando às pessoas mais possibilidade de consumo.

Se a troca é o conceito central do Marketing, a transação é uma unidade de medida. A transação consiste em uma troca de valores entre duas partes. Em uma transação, deve-se poder dizer que a parte A dá X à parte B e recebe Y em troca.

Lato sensu, o profissional de Marketing tenta criar uma resposta a alguma oferta. Essa resposta pode ser mais do que uma simples "compra" ou "troca" de bens e serviços. Um candidato político, por exemplo, deseja uma resposta chamada "votos", uma Igreja deseja "fiéis", um grupo de ação social deseja a "aceitação de uma idéia". O Marketing consiste em ações com a finalidade de obter uma resposta desejada de um público-alvo sobre algum produto, serviço, idéia ou outro objeto qualquer.

Segundo Vavra (1999) a idéia mais ampla é a o Marketing de relacionamento. Além de criar transações em curto prazo, os profissionais de Marketing precisam construir relacionamentos em longo prazo com clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores. Precisam construir fortes laços econômicos e sociais, prometendo e realmente fornecendo produtos de alta Qualidade, um bom serviço e preços justos. Construindo bons relacionamentos, haverá transações lucrativas.

Segundo Brown (2001) uma maior satisfação por parte do cliente graças a um melhor atendimento tem um grande impacto na fidelização e retenção do cliente. É no atendimento que ocorre o contato entre os clientes e a organização de serviços. Muitos problemas de serviço giram em torno de incidentes desagradáveis entre clientes e pessoal de serviços.

Muitas empresas para simplificar a entrega do serviço, melhorar a produtividade e reduzir ameaças à Qualidade dos serviços estão utilizando a

tecnologia como o telefone, auto-atendimento por meio da Internet, máquinas nem sempre fáceis de trabalhar, entre outros. Com isso, elas conseguem também minimizar ou eliminar o contato entre clientes e funcionários. Na realidade, muitos clientes e, dependendo da situação em que procuram a empresa, desejam um atendimento pessoal de modo a reconhecê-los como indivíduos com necessidades distintas.

De acordo com Lovelock (2001), o desafio das empresas é serem flexíveis, oferecendo o tipo de atendimento que o cliente necessita, tratando assim, cada pessoa mais como indivíduo do que como clone do cliente anterior. Compreende-se que o principal objetivo do atendimento é solucionar os problemas e satisfazer às necessidades do cliente, pois quando um cliente procura uma empresa é movido por uma necessidade: adquirir um produto ou serviço, obter uma informação, reclamar, receber atenção para suprir carências emocionais. Se essa necessidade não for satisfeita, o atendimento não cumpriu sua finalidade.

É claro, que um sorriso, uma palavra cordial, uma postura corporal receptiva, dentre outros gestos, são pré-requisitos para o bom atendimento. Porém, não terão grande efeito se a prioridade não for o foco nas necessidades do cliente, que direciona o atendimento para a efetiva solução dos problemas. Portanto, atender com gentileza e objetividade, mantendo o foco na satisfação das necessidades do cliente é essencial para um atendimento exemplar, que certamente há de gerar resultados mensuráveis como o aumento das vendas e a fidelidade dos clientes.

Para destacar os riscos e oportunidades associadas ao atendimento, Lovelock (2001, p. 62) tomou emprestada a metáfora do “momento da verdade” em uma tourada:

Poderíamos dizer que a Qualidade percebida é realizada no momento da verdade quando o fornecedor do serviço e o cliente do serviço se confrontam na arena. Nesse momento, eles estão, em grande parte, entregues a seus próprios recursos. É a habilidade, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que, em conjunto, criam o processo de entrega de serviço.

O momento da verdade é, então, um ponto na entrega de serviços em que os clientes interagem com funcionários ou equipamento de auto-atendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da Qualidade do serviço. A metáfora é que a vida da relação é que está em jogo, no caso da tourada, a vida do touro ou do toureiro, ou talvez de ambos. O momento da verdade é aquele no qual o toureiro mata o touro com sua espada. Ao contrário da tourada, a meta do Marketing de relacionamento é impedir que um encontro infeliz destrua o que já é, ou tem chance de se tornar, uma relação sólida e duradoura. Vavra (1999, p. 33) complementa:

Os momentos da verdade não são, por si mesmos, nem positivos nem negativos. É a Qualidade do resultado de um momento da verdade que é importante. Identificar momentos da verdade força a empresa a estar consciente dos resultados. Nem todos os momentos da verdade são iguais. Alguns são mais importantes do que outros. Aqueles que têm efeito crítico sobre as percepções dos clientes devem ser conhecidos e devem receber parte substancial da atenção dos administradores.

As empresas que oferecem serviços, devido a sua intangibilidade. Os contatos com os clientes tornam-se fontes muito importantes de evidência da Qualidade do serviço contratado. De acordo com Vavra (1999) pós-Marketing é mesmo mais importante para empresas de serviços do que para empresas de

produtos físicos, tangíveis – onde o produto por si pode fornecer substancial evidência para avaliação.

Sendo assim, deve-se conceder grande importância à Qualidade no atendimento, pois é por meio desses contatos que temos a oportunidade de estruturar e fortalecer o relacionamento com os clientes.

Pelo fato do atendimento exigir um esforço de todos numa organização, fala-se a seguir dos canais de Marketing que são os intermediários na venda e entrega dos serviços e também sobre estratégias de atendimento ao cliente.

Sabe-se que o eficaz atendimento ao cliente é essencial para o sucesso, assim não se pode ignorar o intermediário entre as organizações e seus clientes (o canal) e o papel que ele desempenha ao estabelecer um relacionamento eficiente.

De acordo com Kotler (1998) os canais de Marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. Assim como os fabricantes de mercadorias físicas possuem intermediários na venda para os consumidores finais, o mesmo ocorre com os prestadores de serviços e idéias.

Um alto nível de serviço pós-venda, como é o caso das prestadoras de serviços, necessita de um intermediário que apóie a imagem que a empresa pretende passar e ao mesmo tempo demonstre experiência no serviço oferecido.

Como os intermediários são vistos como a empresa pelos clientes, é necessário planejar e implementar programas de treinamento para eles, frisando

sempre que os considera como parceiros no esforço conjunto para satisfazer e encantar os clientes finais.

Além do treinamento, as empresas precisam motivá-los e passar a enxergá-los como seus clientes finais, o que resultaria num melhor desempenho dos intermediários.

Kotler (1998) acredita que o primeiro passo para estimular os membros do canal a alcançar alto desempenho é entender suas necessidades e desejos.

O interessante para as empresas, seria desenvolver uma parceria de longo prazo, onde haveria a comunicação aos seus intermediários sobre o que se deseja deles em termos de cobertura de mercado, Marketing, atendimento a clientes, assessoramento e serviços técnicos, informações de mercado etc. Buscando assim, um compromisso do intermediário com essas políticas e ao mesmo tempo introduzindo um plano de recompensa à adesão.

O desafio das empresas é ser flexível em relação ao atendimento oferecido ao cliente, pois, conforme Brown (2001) o bom atendimento também permite que o cliente use seu canal preferido para entrar em contato com a empresa (telefone, Internet, correio, loja etc.). Assim, oferecer várias formas de acesso aos serviços seria uma forma de demonstrar aos clientes que a empresa possui um plano de atendimento de Qualidade.

Entretanto, geralmente, as empresas idealizam uma imagem, divulgam por diversos meios de comunicação e esquecem de trabalhar para que isso se torne realidade. Muitas vezes, observamos uma enorme distância entre a imagem de uma

empresa apresentada em campanhas publicitárias caríssimas e a maneira mal educada com que atende às chamadas telefônicas.

Isto é o mesmo que jogar dinheiro fora, pois investem em propagandas sofisticadas e dentro da organização possuem funcionários despreparados e sem postura, mal treinados e normalmente desrespeitados pela empresa, que ao invés disso deveria respeitá-los, treiná-los e remunerá-los de forma decente para que retribuíssem com resultados positivos.

Brown (2001) afirma que o atendimento ao cliente é a cara que a empresa apresenta ao mercado. Assim, uma organização que realmente está orientada para o mercado e para resultados, aborda a função atendimento mais cientificamente, primeiro estabelecendo o sistema em que acredita, depois elaborando um modelo de atendimento ao cliente que reflita a imagem que se deseja projetar.

Isso resulta num atendimento em que a cada ponto o cliente tenha um contato positivo e consistente com a empresa e vai melhorando em Qualidade à medida que a tecnologia, o processo e as informações se adaptam à interação do cliente.

Portanto, não existe uma fórmula de atendimento eficaz que qualquer empresa possa adotar, cada empresa precisa determinar sua política de atendimento embasada no que é importante para os seus clientes. Como instrumental para o direcionamento e melhora desse sistema pode-se medir a satisfação do cliente, avaliar e administrar clientes por lucratividade, medir o retorno em Marketing e investimento em vendas, entre outras ações.

Nos últimos anos as empresas em sua maioria desenvolveram atividades de Marketing voltadas para produtos, seus lançamentos, sua comunicação e promoção, ou seja, a maior política de Marketing era criar e lançar novidades para que os clientes experimentassem. Entretanto, com o crescimento da concorrência surgem novas maneiras de agir, as empresas estão percebendo que apenas a Qualidade do produto, ou serviço em si, não está sendo suficiente para manter a fidelidade dos clientes, e por essa razão os esforços de Marketing devem estar direcionados para a conquista de fidelidade de seus principais clientes por um período mais longo.

Deste modo, o diferencial do Marketing de Relacionamento está no processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com o cliente e a empresa.

Para Zenone (2001) o Marketing de Relacionamento vai além, envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma companhia e seus clientes, com ênfase no serviço e na Qualidade, para conseguir a satisfação do cliente e a lealdade em longo prazo.

São através desses conceitos que se reforçam as importâncias do Marketing de Relacionamento, pois será possível através dele entender as tendências e expectativas do mercado e, então, colocar em vigor as capacidades da empresa em retribuir suas expectativas.

É visto que o Marketing de Relacionamento é um processo no qual não são permitidos argumentos que visam “enganar” as pessoas, buscando apenas a conclusão de uma venda. Assim, o objetivo desse processo é buscar o aumento da participação a longo prazo, porém de forma duradoura, resultando num processo de

ida e volta, no qual deve haver uma relação de parceria, lealdade, respeito e comprometimento entre as pessoas envolvidas. O Marketing convencional, ao contrário, quer resultados imediatos e nem sempre duradouros.

Assim, para que haja um relacionamento “de Qualidade” com as pessoas, há necessidade de investir na melhoria da Qualidade dos relacionamentos entre as pessoas dentro da companhia, fazendo com que este conhecimento e esta consciência chegue a todos de tal forma que a companhia tenha uma sinergia de idéias coligadas com o Marketing de Relacionamento.

Segundo Zenone (2001) relacionamento significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente, procurando desenvolver uma psicologia de fidelidade com o fornecedor.

O conceito de Marketing de Relacionamento nos mostra sua disciplina e seus detalhes, pois o mesmo permite às empresas utilizarem quantidades maciças de informações sobre seus clientes, para preverem dinamicamente o comportamento destes e desenvolver ações de acordo com as necessidades e os desejos de segmentos específicos, que podem ser geográficos, demográficos, psicográficos ou comportamentais (*Micromarketing*).

Em todos os casos, o objetivo é poder fornecer valor agregado ou adicional ao produto ou serviço, antes, durante e após a venda, num processo contínuo. Por outro lado, os clientes também vêm buscando um relacionamento de longo prazo, no qual as necessidades individuais possam ser cada vez melhor atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

Desta forma, o Marketing de Relacionamento tem o seu foco nas pessoas transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, portanto, impulsionando o desenvolvimento de um processo de negócios baseado no conhecimento individual do cliente, podendo assim identificar sua necessidade e tratá-lo de forma personalizada.

Segundo Peppers & Rogers (2001) “Marketing *one to one* significa simplesmente tratar clientes de forma diferente.” Baseados nesta afirmação, desenvolve-se a idéia de que através do *Customer Relationship Management* – CRM, se consegue produzir relacionamentos que resultarão na fidelização dos clientes. Atualmente, com a crescente valorização do relacionamento com o cliente foram criadas e estudadas novas tendências de técnicas inovadoras para ajudarem na melhoria deste segmento do Marketing.

O CRM é uma estratégia de negócio que visa trazer valor para o negócio e não meramente obter ganhos de processos, muitas vezes sem fazer a coisa certa. A intenção maior desta estratégia do Marketing é a busca da maior valorização do cliente e, conseqüentemente, a fidelização.

Segundo Tronchin (2001), é necessário identificar os clientes individualmente, em todos os pontos de contato com a organização; diferenciá-los por seu valor e necessidades; interagir para estabelecer uma relação de aprendizado, personalizar em massa serviços e produto às necessidades individuais. Esses são os quatro passos simples, porém um enorme desafio à grande maioria das empresas.

Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one-to-one* de relacionamento com clientes. Peppers & Rogers (2001, p. 68) o conceito de CRM pode ser definido da seguinte forma:

CRM é uma estratégia de negócio voltado ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, consolida todos os dados captados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados, distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usa essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Assim, pode-se concluir que CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro do modelo de dados.

A implantação de um projeto de CRM não é fácil e nem barato. O passo inicial é a assimilação do conceito de CRM pelo primeiro escalão da empresa, pois é difícil um projeto que impacta os processos de uma maneira tão forte ter sucesso se o presidente ou *chairman* da companhia não estiver empenhado nele. Depois, é analisado o posicionamento atual da companhia em relação à posição ideal, que passa pela avaliação do ambiente de negócios como um todo, na possibilidade de estar atrás da concorrência ou não e da postura da empresa em relação à tecnologia da informação. A seguir, é o momento de definir projetos pontuais e, entre eles, os que são prioritários.

O planejamento da implementação da prioridade máxima deve incluir uma avaliação cuidadosa das ferramentas tecnológicas disponíveis para consecução do

projeto, o estabelecimento dos objetivos em termos de resultados e a adoção de metas para aferir sua consecução. A escolha das tecnologias a serem empregadas só deve acontecer no último momento, para prevenir sua obsolescência precoce. A implementação precisa ser rápida, o prazo ideal é seis meses. Qualquer duração superior a um ano compromete o projeto.

Se o Marketing de Relacionamento já era a lição de casa, a atual conjuntura econômica está reforçando esse posicionamento. Segundo Rogers (2001) observa-se que o ciclo de venda de soluções sofreu um aumento de 40%, ou seja, o que antes levava seis meses para ser fechado, hoje subiu para oito meses, em média.

É fato que o mercado atual é maior do que antes imaginado e ainda que as crises na economia causem um certo impacto, os investimentos em CRM devem ser continuados porque o bom atendimento ao cliente é, hoje, condição de sobrevivência.

Dessa forma, o CRM se torna uma estratégia primordial para as empresas que sonham em manter um banco de dados rico e eficiente e para aqueles que querem dominar um novo mercado onde o consumidor é quem estabelece o tipo de relacionamento que prefere manter com a empresa, sendo a fidelidade um foco de qualquer empresa com visão de mercado.

O grande desafio é educar as pessoas para que elas passem a trabalhar com foco no cliente e é tendo esta consciência que o CRM passa ter uma valorização cada vez maior e, conseqüentemente, passa a ser muito importante. Com um sistema de CRM bem desenhado, é possível alinhar todos os pontos de contato entre a empresa e seus clientes como, por exemplo, *call center*, *websites* e

entrevistas pessoais com vendedores. O que significa fazer com que um atendimento se inicie a partir do término do último, independente da via pela qual a interação se deu.

O CRM é composto de variáveis importantes para o processo de fidelização de clientes, pois ele mantém os vários níveis de relacionamento com o cliente que vai desde o planejamento até os canais de acesso ao cliente. Depois de compreender seus processos, uma companhia deve conhecer as ferramentas e as tecnologias para automatizar seu ambiente. A maneira mais fácil de imaginar a integração dos componentes é o conceito de um mapa, que oferece uma visão geral sem entrar em muitos detalhes. Assim, o mapa de uma solução de CRM completa começa com um sólido entendimento da complexa interconexão dos aplicativos internos a ela.

O coração da solução de CRM, mora um banco de dados onde se armazenam informações sobre os cliente. Para implementar iniciativas de CRM, deve-se adotar uma metodologia simples e poderosa. Essa metodologia consiste de quatro passos:

- a) **Identificar:** para iniciar uma relação *one-to-one* com clientes é necessário primeiramente identificá-los, ou seja, conhecer sua identidade, a forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações feitas e quais foram as providências tomadas. Enfim, conhecer cada cliente e sua história, de forma individual. Não se pode iniciar, ter e manter uma relação com um anônimo, sendo assim muitas empresas iniciam um processo de identificação, mas esquecem de diferenciar os clientes entre si;

- b) **Diferenciar:** Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades e ignorar ou desconhecer essas diferenças não os faz iguais. O objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Só diferenciando os clientes é que irá se saber com quais clientes é válido desenvolver uma “relação de aprendizado” e assim iniciar um Programa de Fidelização. Existe a diferenciação por valor e a diferenciação por necessidade sendo ambas importantes para o programa final;
- c) **Interagir:** uma vez descobertos os Clientes de Maior Valor (CMV) e de Maior Potencial (CMP) o próximo passo é incentivá-los a interagir conosco. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes. Com esses clientes, temos como objetivo final desenvolver uma relação de aprendizado, onde cada vez mais personalizamos serviços e produtos para que o cliente veja conveniência em continuar conosco. Há uma relação íntima entre a interação e a diferenciação. Na realidade essas duas estratégias caminham juntas, pois uma depende da outra.
- d) **Personalizar:** a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, devemos personalizar nossos serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com nossa empresa seja única. Quanto mais personalizarmos mais valor entregamos ao cliente, que vê conveniência em continuar conosco. Devemos criar um ciclo de personalização e retroalimentação para que cada vez mais possamos, entendendo o cliente, fornecer o que ele espera e na forma que ele espera.

2.2.3 Marketing Educacional

Finger (1988, p. 71) ao constatar que a gestão das Instituições de Ensino baseada em um conjunto de regras burocráticas e tradicionais, aplicadas com mais detalhes às atividades-meio que às atividades-fins afirma que: "é evidente que um trabalho mais racional e profissional, em contraste com as tradições e improvisações encontradas constantemente nas Instituições de Ensino de nosso meio, poderá ajudar os administradores a tomarem decisões mais bem alicerçadas em fatos reais".

Ressalta ainda a existência de dois grupos no seio das Instituições de Ensino, ou seja, os que não aceitam nem sequer falar sobre mecanismos de controle, racionalização e estabelecimento de prazos, pois que consideram o docente auto-suficiente e por isso autônomo e os que entendem que não deve haver nenhum controle na gestão acadêmica e que esta deverá ser o resultado normal de cada docente realizando suas tarefas da maneira que achar melhor e sirva aos seus objetivos, aos objetivos de suas investigações e aos de suas disciplinas. Neste caso, cabe à administração central apenas estabelecer as grandes linhas de trabalho e é só.

Esta situação, segundo Finger (1988) tem o seu nascedouro na concepção de que é para o aluno muito mais relevante aprender do que submeter-se às normas burocráticas, cujos objetivos nem sempre são claros. Porém, não deixa de ser verdade que esta postura também pode servir para justificar comportamentos desonestos dos que preferem não ser controlados, talvez por terem pouco a apresentar como fruto do seu trabalho.

Consideradas estas situações antagônicas este mesmo autor entende que entre os dois extremos dos grupos anteriores, situa-se um espaço muito grande de atuação da gestão acadêmica que tem demonstrado ser possível uma ação intermediária, com visíveis benefícios institucionais e melhores condições de trabalho para docentes e discentes.

Esse trabalho tem sido no sentido de conhecer as melhores formas de estruturar a parte acadêmica da Instituição de Ensino, através de cursos, estruturas curriculares adequadas, flexíveis e coerentes, bem como encontrando formas e instrumentos que se tornem elementos facilitadores do processo acadêmico, como um todo, e não entraves ao mesmo. Este trabalho coloca-se nesta última posição, uma vez que se deve deixar as improvisações costumeiras e partir para uma ação mais racional da vida institucional de nossas organizações acadêmicas, ao mesmo tempo que não se admite transformar essas mesmas organizações em fábricas ou organizações lucrativas.

Normalmente uma Instituição de Ensino não é uma empresa que visa lucro, porém, não deixa de ser uma organização que tem uma missão, objetivos, filosofia e estratégias para a sua atuação na sociedade como entidade coletiva e de personalidade jurídica. Desta forma tem a sua atuação alicerçada nas funções administrativas encontradas em qualquer tipo de ente coletivo formal ou informal.

A partir disso pode se dizer que a estratégia tem uma forte ligação com a entidade organizacional, que a formula de acordo com as suas particularidades institucionais, enquanto que o Marketing, que é decorrência da estratégia, tem relação mais próxima do mercado e por isso é concebido de conformidade com a

configuração deste. Assim, conjugadas estratégia e Marketing, surge o Marketing institucional, que, diferentemente das suas possíveis segmentações; caracteriza-se, de acordo com Vaz (1993) pelas iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização.

Ainda de acordo com Vaz (1993) o pensamento mercadológico pode ter o seu foco em diferentes delimitações, como: orientado para o processo; orientado para o produtor, centrado na produção, em vendas ou no produto; ou orientado para o público, centrado no cliente, na comunidade ou no sistema. Referindo-se ao pensamento mercadológico orientado para o público e centrado na comunidade, o autor afirma que este é o estágio em que se pode começar a falar em Marketing institucional.

Como o Marketing institucional trabalha com a imagem da organização, tendo como essência idéias, evidencia a comunicação dirigida ao ambiente externo, o que, por sua vez, torna o pensamento retórico vital para o entendimento e operacionalização do Marketing institucional. Vaz (1993) dá ênfase à retórica que passou do modelo antigo para o novo do comunicador para o receptor, evidenciando, portanto, a necessidade de conhecê-lo melhor.

Contemporaneamente muito se tem enfatizado a necessidade de as organizações terem claramente definida a sua missão; seus objetivos e estratégias. É a partir desta configuração que elas irão projetar e desenvolver as suas ações de Marketing. Em a missão refletindo a razão de ser da organização é ela quem determina o seu mix gerencial, influenciando o seu comportamento como entidade

organizacional em relação à sociedade na qual está inserida e a quem se propõe servir, ser útil e necessária.

É neste sentido que Vaz (1993), afirma que toda organização tem a sua missão, que é a sua razão de ser, a partir do que formula o seu apelo ideológico básico em relação à sociedade, que muitas vezes precisa ser corrigido em função de novas situações, no sentido de mantê-lo adequado às mutantes aspirações da sociedade.

Instituições educacionais de modo geral, de acordo com Kotler & Fox (1994), nos anos 60, ignoravam totalmente e não faziam uso do Marketing. Já nos anos 70, na medida em que os seus mercados sofreram mudanças, obrigando-as a serem mais competitivas, as instituições tornaram-se conscientes, passando, em decorrência, a implementar algumas ações mercadológicas. Daí em diante, passando pelos anos 80, chegando até a atualidade, anos 90, um número cada vez maior de instituições, passa a interessar-se pelo Marketing e a intensificar o seu uso, havendo três grupos distintos: as que pouco ou nada fazem, as que passaram a investir mais no seu departamento de vendas (recrutamento de alunos) com ênfase na propaganda e publicidade, e, um pequeno mas crescente número de instituições que adotaram o Marketing por inteiro, ou seja, estão orientadas para o Marketing.

Segundo Leite & Silveira (1998) nas organizações que adotam o modelo gerencial de orientação para o Marketing, para o cliente, ocorre o deslocamento do foco do processo decisório da produção e vendas para o mercado. Esta postura de orientar-se para o cliente é decorrente de uma atitude filosófica e gerencial onde o sucesso organizacional está ligado à sua ação de voltar a atenção ao cliente,

procurando e dedicando-se a criar, atender demandas e satisfazer suas aspirações em termos de necessidades e desejos.

Além disso estes autores pontuam que para que se possa alcançar um bom desempenho estratégico a organização deve conhecer e satisfazer os seus clientes com ofertas competitivamente superiores às dos seus concorrentes. Desta maneira, o Marketing passa a ser importante na medida em que é responsável pela pesquisa dos diferentes perfis dos clientes integrantes do mercado da organização, analisar a sua atratividade e a definição do posicionamento de mercado para o seu composto mercadológico.

Assim, Franco (1998) entende o Marketing Educacional como sendo um procedimento global da instituição ao se sintonizar perfeitamente com a sua clientela, com o seu alunado, proporcionando-lhe, através de funcionários e professores, a prestação do serviço educacional, coerente com as suas expectativas.

O homem, ao longo dos tempos conviveu com diferentes configurações de interesse em relação à sua ocupação laboral, passando por diferentes áreas de concentração de trabalho, indo desde a pioneira atividade com a terra para produzir alimentos até a fase atual de enfatizar o conhecimento.

O Marketing, sem dúvida, é deveras importante para o desempenho de qualquer organização, porém, sozinho não produz o efeito desejado. Alguém deve exercer a intermediação entre a empresa e o consumidor: o vendedor, que em conjunto é usualmente denominado de força de vendas.

Kotler (1998), comentando a respeito afirma que a força de vendas existe em qualquer organização, tanto nas que visam como nas que não visam lucro. No caso das universidades ela é formada pelos recrutadores de alunos. Em outros casos a força de vendas adquire características próprias dependendo da entidade a quem prestam os seus serviços, como é o caso das Igrejas que usam comitês de fiéis para atrair novos membros, Secretarias de Agricultura que usam agrônomos para difundir entre os agricultores novos métodos de plantio e os hospitais e museus que fazem uso de profissionais especializados na busca de levantamento de fundos junto a doadores.

Pode-se, considerando o que até aqui se discutiu e associando isto à essência do seu conceito de gerir relações com vantagem para ambas as partes envolvidas, ou seja, percepção mútua de valor na troca, dizer que o Marketing tem aplicabilidade em qualquer organização, tanto nas que visam, quanto nas que não visam lucros, incluindo-se aí as instituições educacionais.

Nessa linha de pensamento Kotler & Fox (1994) destacam os benefícios principais que o Marketing pode oferecer às instituições educacionais: dos públicos da instituição; melhorar a atração de recursos de Marketing e melhorar a eficiência das atividades de Marketing.

O Marketing continua sendo visto com restrições por alguns educadores que o criticam em dois aspectos: o Marketing é incompatível com a missão educacional, pois consideram que as instituições educacionais têm de preocupar-se com o propósito de oferecer o conhecimento, enquanto que o do Marketing é de ganhar dinheiro e o Marketing não é necessário, argumentando que as pessoas sabem o

que é bom para elas. Logo, se educação é um benefício para todos e todos sabem disso, não é preciso que o Marketing atue sobre os consumidores de educação para atraí-los à instituição. Porém, mesmo sem perceber e contrariando essas críticas; principalmente as universidades, utilizam-se do Marketing na busca do recrutamento de alunos através do serviço de admissão, serviço de desenvolvimento de relações públicas e associação de ex-alunos.

Por outro lado os defensores do Marketing argumentam que ele é importante e precisa ser usado, pois ajuda a instituição a cumprir a sua missão educacional, aumenta a satisfação dos seus usuários e permite que a instituição desenvolva programas viáveis, com preços adequados e comunicações eficazes.

Assim como qualquer outra organização, de acordo com Kotler & Fox (1994), as instituições educacionais, considerados a sua missão e os recursos disponíveis, para que possam ser eficazes, precisam satisfazer as necessidades e desejos dos seus mercados e públicos. A satisfação de uma necessidade ou desejo ocorre quando na relação de troca as partes envolvidas percebem que estão numa situação melhor do que estavam antes de ocorrer a transação.

Manter um fluxo constante de informações como se pode ver é importante. Perde-se, no entanto, esta condição se não se sabe ou não se faz nada com elas. Entram em cena, então, o planejamento e o controle de Marketing, que, segundo Kotler & Fox (1994), orientam as operações de uma instituição no mercado. Desta forma as instituições educacionais precisam implantar o planejamento estratégico e tático de Marketing. O planejamento estratégico, ou seja, a formulação de estratégias exige a análise do portfólio atual dos programas para saber quais

devem ser melhorados, mantidos ou desativados, a partir do que são decididas sobre os programas atuais e futuros, estrutura organizacional, funcionários, cultura e seus sistemas de informações, planejamento e controle para garantir que sejam compatíveis com as necessidades e possam garantir o sucesso das estratégias que vierem a ser aplicada.

Desta forma Castro (1988) considera o planejamento tradicional insuficiente para um ambiente externo de mudanças aceleradas e, portanto incapaz de dar às organizações a condição de um relacionamento constante entre esta e aquela. Entende que o planejamento estratégico pode resolver este problema de relacionamento na medida em que permite o posicionamento adequado da organização em relação às suas concorrentes.

Assim, recomenda que o planejamento estratégico seja desenvolvido em seis etapas, que são: identificação e definição explícita da missão ou finalidade da organização e dos seus objetivos dentro do horizonte de planejamento; análise do ambiente externo, isto é, identificação e avaliação das oportunidades e ameaças para as atividades da organização, originadas no ambiente em que ela se insere; avaliações internas, constituindo na análise crítica e avaliação das forças e fraquezas da organização nas suas várias vertentes (recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros, estrutura, sistema de informação e controlo, valores, filosofia e estilo de gestão).

Por sua vez Meyer (1988) reflete que nas organizações não existe a possibilidade de optar entre planejar ou não planejar e sim entre planejar bem ou planejar mal. E afirma que planejamento estratégico refere-se a um processo

continuado e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo.

Assim, no contexto geral do planejamento de Marketing tem importância fundamental a análise de ambiente, que no caso das instituições educacionais, conforme Kotler & Fox (1994), é extremamente complexo e altamente mutante, em que devem ser considerados as seguintes categorias: ambiente interno, ambiente de mercado, ambiente público, ambiente competitivo e macroambiente. Este último apresenta as oportunidades e ameaças às quais a instituição educacional deve dedicar atenção especial para que possa a elas dar as respostas adequadas na busca de ser bem sucedida. A análise do macroambiente deve preocupar-se em conhecer com profundidade as forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e culturais, não só as atuais como também as tendências e cenários futuros. Para esse trabalho há três métodos, que são: extrapolação de tendências, métodos de consenso e métodos matriciais de impacto cruzado.

Qualquer planejamento e respectiva execução exige a locação dos recursos institucionais e de direção tanto tangíveis quanto intangíveis. Dentre os recursos intangíveis Kotler & Fox (1994) destacam o ambiente ou o caráter da instituição, sua posição no ciclo de vida e o seu potencial de adaptação. Para que a instituição possa perceber vantagem competitiva em relação às suas concorrentes precisa identificar suas competências distintas, recursos e habilidades em que tem maior

força. Dessa forma deve avaliar seus recursos em termos de forças e fraquezas em cinco áreas principais: pessoas, dinheiro, instalações, sistemas e ativos de mercado.

Tudo isso começa com a definição por parte da instituição de uma missão em que estão envolvidas decisões como: qual é o seu negócio, quem é o seu consumidor, qual o valor que lhe é oferecido, qual vai ser o seu negócio do futuro e qual deve ser o seu negócio, considerando quais os grupos de consumidores serão atendidos, quais as suas necessidades a serem satisfeitas e qual a tecnologia a ser empregada para fazê-lo. A missão ideal tem como características fundamentais ser distinta, viável e motivadora, que, uma vez formulada, permite estabelecer as suas principais metas e objetivos específicos ao que, alocando seus recursos e direção, estará pronta e preparada para formular as suas estratégias.

A estratégia como integrante do planejamento global da instituição é o elemento chave precursor e idealizador das ações a serem desenvolvidas por ela. Desta forma Kotler & Fox (1994) afirmam que a estratégia é a definição por parte da entidade dos seus alvos específicos de cursos/mercados e subsequente escolha de uma posição competitiva e respectivas ações e desenvolvendo um composto de Marketing, formado pela combinação particular entre o produto, seu preço, seu ponto de venda ou distribuição e a sua promoção para que possa buscar o alcance de suas metas e objetivos.

Além disso, conforme Kotler & Fox (1994) os gestores de Marketing devem mensurar o tamanho do mercado atual e futuro para viabilizar o planejamento. Para que se possa fazê-lo é preciso que se considere como consumidor e/ou potencial consumidor, aquele que tem aptidões como: interesse, renda e acesso à oferta de

mercado, podendo-se, então, a partir daí identificar os vários níveis de mercado; mercado potencial, mercado disponível, mercado disponível qualificado, mercado atendido e mercado penetrado. Mais importante ainda e fundamental é a estimativa do tamanho da demanda atual, que pode ser calculada usando o método da proporção em cadeia, multiplicando um número base por uma sucessão de percentagens apropriadas para chegar-se ao mercado definido. Enquanto que a demanda de mercado da área pode ser estimada de quatro maneiras: análise das matrículas da área, índices de fator único, índices de fatores múltiplos ou índices de distância ajustada.

A instituição deve ainda, para saber se a sua participação no mercado está diminuindo ou aumentando, comparar o seu desempenho com o de instituições similares. A demanda futura da instituição pode ser projetada a partir de levantamento das intenções dos consumidores, estimativas de intermediários, testes de mercado, análise de séries de tempos ou análise estatística da demanda. O conhecimento da demanda atual e a estimativa da futura permitem que a instituição possa perceber o seu desempenho, avaliar as chances de sucesso de novos programas e dimensionar o montante de recursos necessários para o desenvolvimento das suas atividades futuras.

Outra decisão importante além da de definir o seu modelo de mercado é com relação à sua segmentação, em que a instituição precisa considerar e avaliar variáveis como: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. E, depois de identificado o seu mercado e a respectiva segmentação, a instituição deve decidir-se por uma estratégia mercadológica compatível com as suas necessidades

e suas forças que, dependendo da configuração formulada pode ser de Marketing não-diferenciado, de Marketing diferenciado ou de Marketing concentrado.

As instituições educacionais, em sua grande maioria, oferecem produtos, ou seja, serviços múltiplos, em que, normalmente, alguns deles são essenciais e os demais outros são complementares, e geralmente os primeiros são os de impacto que buscam alcançar publicidade e reputação para a entidade. Nesse quadro, de acordo com Kotler & Fox (1994), as instituições educacionais planejam os seus novos programas, que seguem um roteiro de cinco etapas: identificação das oportunidades; a elaboração do *design* dos novos programas; teste dos novos programas; lançamento dos programas e gestão dos novos programas. Os programas de uma instituição educacional, tal como os produtos de qualquer organização empresarial, têm o seu ciclo de vida, ou seja, lançamento, crescimento, maturidade e declínio, e, esse ciclo apresenta desafios aos seus gestores, que precisam ser administrados favoravelmente.

As instituições educacionais, mesmo aquelas de caráter filantrópico, precisam ter a sua receita para poderem manter-se e operar. Dessa forma, como afirmam Kotler & Fox (1994), as decisões sobre preços são muito importantes para as instituições educacionais. Ao estabelecer ou alterar preços elas precisam entender e considerar a percepção dos consumidores em relação a este assunto. Deve-se considerar também outras variáveis não monetárias que exigem empenho do consumidor, como: custos de esforço, custos psíquicos e de tempo, além do fato de que seguidamente usam o preço como medida da Qualidade do serviço ou

programa e têm interesse no preço efetivo, ou seja, no valor líquido que devem despende.

Os objetivos de uma instituição educacional em relação à sua política de preços podem ser categorizados da seguinte forma: maximização da receita, maximização do uso ou recuperação do custo. As estratégias de fixação dos preços, na prática, são orientadas pelos custos, pela demanda, pela concorrência ou por uma combinação destes. Outros fatores a serem considerados são a sua missão, a demanda de mercado e a concorrência. Ao planejar uma alteração de preço a instituição educacional deve considerar as possíveis reações dos consumidores e concorrentes. Os novos preços aumentados devem ser comunicados aos consumidores com bastante antecedência e acompanhada de uma campanha publicitária de esclarecimento dos motivos do aumento e das realizações que a instituição poderá viabilizar a partir disto, objetivando minimizar o impacto e possíveis reações negativas.

Com relação às vias de distribuição dos programas e serviços de instituições educacionais Kotler & Fox (1994) pregam que elas devem procurar torná-las convenientes aos mercados-alvo, bem como praticáveis nos aspectos de localização e programação. Nesse caso a entidade ao planejar o seu sistema de distribuição, deve avaliar e decidir sobre o nível de conveniência que pode e deve oferecer ao seu mercado-alvo. Se não pode proporcionar o nível máximo de conveniência ao consumidor, atendimento personalizado, pelo fato de as suas atuais instalações estarem deixando a desejar, ela deve aventar a possibilidade de alocar espaços adicionais próprios ou usar canais alternativos para fazê-lo, considerar inclusive até

o uso de intermediários, se for o caso, para oferecer os seus programas e serviços, e, desta forma alavancar o seu sistema de distribuição.

Mesmo resistindo à idéia de usar propaganda paga, grande número de instituições educacionais se utiliza dela quando produz catálogos, boletins e mala direta. De acordo com Kotler & Fox (1994) um cuidadoso planejamento de propaganda pode torná-la mais eficaz, e, para isso são necessárias tomar cinco decisões: fixação de objetivos, determinação do orçamento, decisão sobre a mensagem, seleção de mídia e avaliação da eficácia da propaganda.

Normalmente, atrair alunos é uma atividade fundamental de Marketing nas instituições educacionais. Geralmente por algum processo seletivo escolhem-se os melhores. Matriculados os melhores alunos, a instituição educacional deve agora procurar proporcionar-lhes a satisfação de suas expectativas de modo a serem, ao final do curso, graduados satisfeitos. O processo de recrutamento de alunos é desenvolvido em seis etapas: identificar os problemas de matrícula; estabelecer as metas e objetivos de matrícula; pesquisar o mercado potencial de alunos; formular a estratégia de Marketing; planejar e implementar os programas de ação; e avaliar os resultados e os procedimentos adotados.

A fidelização dos alunos é tão importante quanto a atração dos mesmos, e, por isso as instituições educacionais precisam adotar uma postura orientada para o aluno, criando um sistema de atendimento de reclamações, pesquisar o nível de satisfação, necessidades e preferências dos alunos para conhecer se as suas expectativas estão sendo atendidas e conhecer as melhorias que necessitam ser implementadas. O programa de fidelização de alunos prevê a execução de oito

etapas: criar uma comissão de fidelização; avaliar a situação; determinar os motivos que levam o aluno a abandonar a instituição; implementar ações de prestação de serviços ao estudante, criar condições de se fazer o recrutamento de acordo com os objetivos estabelecidos; facilitar os deslocamentos dos alunos nas instalações da entidade; criar e manter atividades de orientação e aconselhamento aos alunos; e proporcionar um ambiente de atenção ao aluno para que ele possa ser ouvido.

Recursos financeiros suficientes e na hora certa são imprescindíveis para qualquer organização que queira crescer e desenvolver-se. Em uma instituição educacional os recursos financeiros são vitais, principalmente naquelas que não são mantidas pelo Estado, porém têm caráter comunitário e filantrópico, pois que, normalmente, para que possam manter em funcionamento os seus programas e serviços, além das mensalidades pagas pelos alunos, que devem ser de valor compatível com o que o mercado pode pagar, precisam buscar a captação de recursos financeiros de outras fontes, especialmente doações.

Não basta que as instituições educacionais tenham o seu planejamento estratégico. De acordo com Kotler & Fox (1994), é preciso que a sua implementação seja acompanhada de avaliações periódicas de desempenho, o que pode ser feito, de acordo com a amplitude que se queira alcançar, nas seguintes modalidades de avaliações: avaliação da eficácia de Marketing, que é mais restrita e se preocupa com a filosofia orientada para o consumidor, compromisso de Marketing integrado, informações adequadas de Marketing, orientação estratégica e implementação efetiva; a auditoria de Marketing, que é de abrangência mais ampla e

que é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades de Marketing da instituição.

2.3 A QUALIDADE

Mudar pressupõe ousadia, visto que em se tratando de qualquer mudança no processo educacional, ousar deixa de ser pressuposto e passa a ser condição primeira. Para o professor moldado a velhos paradigmas da educação, todo o processo de mudança com vistas à Qualidade se assemelha a um grande salto.

Reconhecido com o "pai" do Controle de Qualidade no Japão, Deming contribuiu grandemente para a implantação de Qualidade no Brasil. Sua abordagem é voltada para o uso de informações estatísticas e métodos administrativos para melhorar a Qualidade, reduzir custos e aumentar a produtividade.

Deming focaliza Qualidade como atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor. Para cumprir com estas expectativas torna-se necessário definir operacionalmente as necessidades dos clientes, para que as mesmas possam ser compreendidas por toda a empresa.

Juran & Gryna (1991, p. 17) enfatizam que a Qualidade consiste nas características de produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes, desta forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto. Na visão dos

autores, a Qualidade é a ausência de falhas. Os autores, referindo-se à característica do Sistema de Qualidade, salientam:

Numa organização, a Qualidade vem a ser o resultado do trabalho de todos os departamentos especializados, fazendo o mais corretamente possível seu trabalho, ao longo das etapas ou atividades necessárias para produzir e distribuir o produto. Assim cada departamento tem uma função voltada para a Qualidade juntamente realizadas com a função principal. Desta maneira, as atividades destes departamentos e da companhia que resultem na Qualidade do produto é definido como função "Qualidade", onde o conjunto das atividades através das quais atinge-se a adequação ao uso, não importando em que parte da Organização essas atividades são executadas.

Todos os esforços realizáveis devem visar a satisfação do consumidor. Estas necessidades estão em contínua mudança e para tal, é premente efetuar pesquisas de mercado que captem o que o mercado deseja. Segundo Deming (1990) o objetivo das pesquisas de mercado é entender as necessidades dos consumidores, seus desejos, e criar produtos e serviços que lhes propiciem uma vida melhor no futuro.

O enfoque de Deming é baseado no controle e melhoria do processo, onde qualquer melhoria substancial deve partir da gerência, da administração, que deve oferecer treinamento contínuo para melhorar o relacionamento entre as pessoas.

Para os peritos em Marketing, Qualidade significa um produto de serviço que satisfaz às exigências e expectativas do cliente. Para eles, a Qualidade é determinada por fatores externos. "Para os técnicos, profissionais liberais e funcionários públicos, Qualidade significa quando os produtos e serviços de uma empresa satisfazem os padrões estabelecidos na organização" (Lendrevie, *et al.*, 1992, p.44).

Para Rados (2001) os fatores que influenciam na formação das expectativas dos clientes dizem respeito à comunicação "boca-a-boca", experiências anteriores, comunicações externas e necessidades pessoais, já os critérios de avaliação da Qualidade dos serviços prestados referem-se a consistência, flexibilidade, competência, credibilidade e segurança, velocidade de atendimento, acesso e custo.

As expectativas e exigências podem se aplicar à Qualidade técnica de um produto ou serviço. Mas, elas também podem ser aplicadas no aspecto humano de Qualidade, isto é, a atitude e ao comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço.

A Qualidade Técnica visa satisfazer exigências e expectativas concretas como: o tempo, as finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia. Ela satisfaz expectativas e desejos emocionais como as atitudes, comprometimentos, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade.

Para Pires (1994) a T.M.I. – *Manager Internacional* e suas respectivas filosofias, métodos e ferramentas, representam uma revolução da Qualidade e vem acrescentando uma nova dimensão à compreensão predominante de Qualidade e ampliando sua definição; A T.M.I. ressalta não apenas a Qualidade de produtos, mas colocam que a prestação de serviços é igualmente crucial, incluindo neste, a educação.

Segundo Rados (2001) a Qualidade em serviços envolve a expectativa do cliente quanto ao serviço prestado, sendo que as atitudes dos consumidores insatisfeitos são geralmente traduzidas através da reparação diretamente com o fornecedor, toma alguma medida legal, exigindo reparação, reclama, junto às

instituições privadas ou governamentais, pára de comprar, contra-recomenda o serviços do fornecedor, forma uma imagem ruim que o fará tomar alguma ação na próxima oportunidade em que se sentir insatisfeito.

No que se refere à Qualidade em educação, a Lei 10.171, de 08/01/01, que aprovou o Plano Nacional de Educação – PNE e que dispõe sobre a elaboração de Planos Decenais Municipais e Estaduais correspondentes a partir de sua vigência (art.2º), prioriza a questão referente aos padrões de Qualidade em todos os níveis de ensino. Quando a infra-estrutura prevê a elaboração, no prazo de um ano, de padrões mínimos nacionais compatíveis, como o tamanho dos estabelecimentos e com as realidades regionais que incluem espaço, iluminação, insolação, segurança e temperatura ambiente, instalações sanitárias e para higiene, espaços para esportes, recreação, biblioteca e serviço de merenda escolar, adaptação dos edifícios escolares para o atendimento dos alunos com necessidades especiais, atualização e ampliação do acervo das bibliotecas, mobiliário, equipamentos e material pedagógico, telefone e serviço de reprodução de texto, informática e equipamento multimídia para o ensino.

Segundo Gentili & Silva (1995) Qualidade é uma palavra em moda no mundo da educação. Desde as declarações dos organismos internacionais, até as conversas de bar, passando pelas manifestações das autoridades educacionais, as organizações de professores, as centrais sindicais, as associações de pais, as organizações de alunos, os porta-vozes do empresariado e uma boa parte dos especialistas; todas coincidem em aceitar a Qualidade da educação ou do ensino

como o objetivo prioritário ou como um dos muito poucos que merecem consideração.

A Qualidade da Escola deve resultar do envolvimento e do compromisso de todos, e não só dos professores, e será justamente esta Qualidade que a tornará mais competitiva no mundo atual e denunciará as organizações que não a possuem.

A palavra Qualidade é usada de muitas formas diferentes com uma variedade de significados e que não é possível descrever Qualidade de forma clara e objetiva, a razão disso é que muitos fatores devem ser levados em consideração, ao se julgar a Qualidade de qualquer desempenho (Moller, 1992).

Para os peritos em Marketing, Qualidade significa uma prestação de serviço que satisfaz às exigências e expectativas do cliente. Para eles, a Qualidade é determinada por fatores externos. Para os técnicos, profissionais liberais e funcionários públicos, Qualidade significa quando os produtos e serviços de uma empresa satisfazem os padrões estabelecidos na organização (Lendrevie, *et al.*, 1992).

As expectativas e exigências podem se aplicar à Qualidade técnica de um produto ou serviço. Mas, elas também podem ser aplicadas no aspecto humano de Qualidade, isto é, a atitude e ao comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço.

A Qualidade Técnica visa satisfazer exigências e expectativas concretas como: o tempo, as finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e

garantia. Ela satisfaz expectativas e desejos emocionais como as atitudes, comprometimentos, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade.

A escola sob o ponto de vista funcional também é uma empresa, seu êxito está em condicionar a sua capacidade de organizar e promover ações educativas de forma competente e flexível, mudando sua maneira de trabalhar sempre que as demandas da clientela e os processos forem utilizados pela escola no sentido de ajustar-se constantemente às necessidades particulares dos seus clientes-alunos.

“A Qualidade não é um acidente, é sempre o resultado de um esforço inteligente. É fruto da vontade de produzir algo superior” Mezomo (1994, p. 14).

A Qualidade na escola é o resultado do compromisso de todos. Pais, professores, alunos, pessoal auxiliar e diretores, ao atenderem às necessidades de seus clientes de forma colaborativa e de cumprirem a missão da organização. Esta Qualidade é também conhecida como Qualidade enquanto representar um esforço global da organização em busca da excelência.

A Qualidade sempre foi a preocupação dos homens de elevada performance. No entanto foram poucas as organizações que fizeram dela sua grande bandeira. E, por paradoxal que pareça, foi a indústria que ensinou a Qualidade, e não a escola. Mezomo (1994, p.132) enfatiza ainda que a Qualidade é uma filosofia de administração e uma metodologia de trabalho. É uma ruptura do pensamento da nova geração. É, uma abordagem estruturada e disciplinada para identificar e resolver problemas e institucionalizar os ganhos obtidos.

Uma escola envolvida na filosofia da Qualidade torna claro que trabalha em função do seu cliente, mas destaca o aluno com o propósito de enriquecê-lo como ser humano e cidadão e nesse sentido emprega processos e desenvolve atividades promissoras, interessantes e variadas.

A escola deve ter plena consciência de sua missão e saber que sua razão de ser são seus clientes, principalmente seus alunos e a comunidade. Ressalta-se que o termo cliente não é adequado para a significação concreta do aluno, mas, na falta de outro termo mais adequado, é ainda o melhor que exprime o sentido real da atividade educacional.

A escola não existe para si mesma, mas para aqueles a quem ela serve, sejam os estudantes, a família, a sociedade, o sistema empregador ou o conjunto das instituições sociais que é afetado seriamente pela Qualidade da escola. A Qualidade da escola passa pelo conhecimento das necessidades e expectativas de seus clientes externos, cujo atendimento deve constituir a preocupação básica de todos aqueles que são conhecidos como seus clientes internos: diretores, pessoal técnico-pedagógico, professores, pessoal administrativo e auxiliar.

Como qualquer organização, o resultado na escola depende do esforço integrado e da colaboração das muitas pessoas que estão envolvidas no processo de produção do conhecimento e dos que possuem os recursos necessários. A escola regula o comportamento dos alunos, prevê material, padroniza as expectativas dos pais, homogeneiza as estratégias instrucionais e uniformiza os procedimentos operacionais.

Cada dia mais a educação é a ferramenta do pensamento diferenciado, da obtenção da excelência e do alcance da máxima competitividade, e para isso deve ter Qualidade.

A Qualidade exige ainda que a escola não aceite nada que signifique menos do que o possível. Ela precisa ter “standard” elevado em todas as suas atividades e deve exigir o mesmo de seus alunos e, por que não, dos seus pais. Estes, na realidade, são os grandes parceiros dos filhos e eles não podem esperar que a escola cumpra sozinha este papel.

A Qualidade é uma jornada e não um destino, ela precisa ser melhorada dia-a-dia. Se ela não evoluir estará perdendo a sua identidade. Os japoneses falam em “Kaizen”, palavra que significa “conhecer no coração que a Qualidade vale a pena”, o que evidentemente, eqüivale a melhorá-la dia-a-dia.

O “Kaizen” inicia na alta administração e, gradativamente, vai sendo repassada a todos, em todos os níveis, não tanto pelas palavras, mas, sobretudo pelo exemplo e pelo entusiasmo.

Através dos princípios da Qualidade pode-se dizer que ela é uma conquista permanente e nenhuma organização pode considerar-se suficientemente boa. O desafio é criar uma cultura organizacional na qual as pessoas entendam que a mudança deve ser constante. O líder da organização, por palavras e por ações, deve transmitir a mensagem de que a satisfação do cliente, através de um processo de melhoria contínua, é responsabilidade de cada pessoa. Conforme Varvaski (2000, p. 32) os princípios da Qualidade são:

- Total satisfação dos clientes;
- Gerência participativa;
- Desenvolvimento humano;
- Constância de propósitos;
- Gerência de processos;
- Delegação de poder;
- Gerência de informação e comunicação;
- Garantia da Qualidade;
- Busca da perfeição.

Toda organização possui inúmeros sistemas e subsistemas que são responsáveis por resultados ricos e pobres de Qualidade, e a descoberta dos erros ou falhas e a eliminação das suas causas, são imprescindíveis para que todos se sintam a vontade para fazê-lo, sem ter medo de qualquer restrição.

Em se tratando de Educação, é preciso envolver todo mundo que trabalha no processo ensino e aprendizagem criando relações interfuncionais, eliminando o controle sobre as pessoas agindo no sentido de motivá-las a sugerirem novos sistemas e novas idéias para resolver os problemas e para evitá-los.

É preciso medir tudo o que for importante, porque não é possível melhorar nada, enquanto, não se souber onde está o problema em termos da Qualidade desejada. A solução de problemas exige uma sistemática definida, um processo que

leve à eliminação de suas causas. Não se pode agir superficial e precipitadamente, também não adianta resolver apenas os problemas mais simples. É preciso começar pelos quais mais afetam a Qualidade.

Através dos princípios básicos ao mesmo tempo, uma filosofia e um conjunto de ferramentas para a melhoria dos processos, que todos devem utilizar. Produzir serviços com Qualidade, não é algo a ser cumprido por um setor ou por pessoa selecionada, mas é o resultado de muito esforço corporativo, do enfoque no cliente e da melhoria do processo realizada com a participação de cada pessoa.

2.3.1 A Gestão da Qualidade

A dimensão gerencial deve ser concebida na perspectiva da Qualidade. Para tanto, a conceituação de Qualidade da educação ou, mais propriamente, Qualidade do ensino, deve ser esclarecida. Entre os educadores não há consenso a respeito, e o fato é que fora as obviedades e chavões de sempre, do tipo que afirma que o objetivo é o de oferecer um “ensino de Qualidade”, fundado na formação de “alunos críticos, participativos e conscientes”, pouco se avançou no alargamento e operacionalização do que vem a ser a Qualidade na educação.

Evidentemente, não faz sentido negar a dimensão política da educação, sua Qualidade *política*, ou seja, aquela dimensão entendida como estratégia de formação e emancipação das novas gerações, de sujeitos sociais capazes de definir por si próprios o seu destino histórico. Entretanto, manter a discussão apenas nesse nível, como freqüentemente ocorre entre os educadores, é insuficiente. Mesmo quando se considera a educação sob o aspecto de sua Qualidade *formal*, isto é, a aquisição e produção de competência tecnológica e sua instrumentalização, ainda assim, do ponto de vista da moderna conceituação de Qualidade, há muito que se caminhar.

Demo (1981) enfatiza que seis dimensões devem ser consideradas quando se fala em Qualidade na educação, como a Qualidade *política* e a Qualidade *formal* da educação. Constitui o aspecto político-pedagógico da educação e diz respeito à essência do serviço educacional prestado, à sua razão de ser, ao seu conteúdo e relevância, ao que se denomina Qualidade *ampla* ou *intrínseca* da educação. No

âmbito da escola, refere-se ao domínio, por parte dos alunos, de conteúdos considerados relevantes.

Se ao conceito de Qualidade não se incorporar a noção de custo, de preço, se cairá na armadilha de identificar Qualidade com o que é caro, “luxuoso”, ao que é “perfeito”, e não ao que é adequado ao uso do cliente. A educação de Qualidade não é a que pode ser obtido a qualquer custo e a qualquer preço, e sim aquela ajustada às necessidades dos usuários, ao menor custo de obtenção para seus provedores e ao menor preço para seus clientes.

O *atendimento* é outra dimensão importante. Trata-se de levar em conta os aspectos de quantidade certa de educação, no prazo certo e no local certo. Assim, não faz sentido imaginar que alguém que tenha direito não tenha acesso à educação, como não faz sentido imaginar que essa educação não seja provida no prazo previsto (socialmente determinado, como é o caso dos oito anos do ensino fundamental) e em locais aos quais os clientes (alunos) possam ter acesso.

Pensar, também, que se pode obter uma educação de Qualidade sem considerar o *moral* da equipe envolvida no processo é um equívoco. Cabe, nesse caso, gerenciar os aspectos referentes à motivação intrínseca (orgulho do trabalho bem feito) e extrínseca (adequadas condições materiais de trabalho) dos profissionais da educação.

A *segurança* constitui uma Quinta dimensão da Qualidade. Em um sentido restrito refere-se à segurança física dos agentes no ambiente escolar. Em um sentido amplo, ao impacto do serviço educacional, ou da sua provisão, no meio ambiente.

Finalmente, há uma dimensão *ética* que deve ser observada entre os atores do processo educacional, verdadeiro código de conduta responsável pela transparência e lisura das ações. A primeira dimensão diz respeito à Qualidade *política* e à Qualidade *formal* da educação. Constitui o aspecto político-pedagógico da educação e diz respeito à essência do serviço educacional prestado, à sua razão de ser, ao seu conteúdo e relevância, ao que se denomina Qualidade *ampla* ou *intrínseca* da educação. No âmbito da escola, refere-se ao domínio, por parte dos alunos, de conteúdos considerados relevantes, o que Demo (1981, p. 47) explica muito bem, quando diz:

Ademais, a organização – sistema educacional ou escola - , gerenciada com base na Qualidade, deve ter seu foco centrado nos seus clientes, principalmente o aluno, onde todos os seus objetivos devem estar claros, bem definidos e compartilhados por todos, os seus processos documentados e otimizados, todos os funcionários e setores conhecendo suas atribuições, todos os funcionários capacitados para executar as suas tarefas e ainda a ampla participação de todos os funcionários nos processos, ações e soluções que os envolvam.

Em síntese, a escola sob o ponto de vista funcional também é uma empresa e seu êxito está em condicionar a sua capacidade de organizar e promover ações educativas de forma competente e flexível, mudando sua maneira de trabalhar sempre que as demandas da clientela e os processos forem utilizados pela escola no sentido de ajustar-se constantemente às necessidades particulares dos seus clientes.

3 METODOLOGIA

Este capítulo, fornece o detalhamento da pesquisa, esclarece os caminhos que foram percorridos para se chegar aos objetivos propostos, apresenta a técnica de pesquisa e o instrumento utilizado. Apresenta ainda o universo de estudos escolhido, a população de amostra e como os dados foram tratados estatisticamente e como foram analisados.

3.1 OPÇÃO METODOLÓGICA

A pesquisa realizada como parte integrante da Dissertação de Mestrado ocorreu durante os meses de junho, julho e agosto de 2002, junto a 45 (quarenta e cinco) pais e /ou responsáveis de alunos que se inserem no contexto Centro de Educação Infantil da Escola Santa Teresinha do Menino Jesus, uma das unidades educacionais que faz parte do Centro Integrado de Educação Sagrado Coração (CIESC), mantido pelas Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus – Província do Paraná, localizado em Curitiba-Pr . Neste sentido, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso que, de acordo com Demo (1981) é um método de estudo intensivo, onde, leva-se em consideração principalmente a compreensão como um todo do assunto investigado. O direcionamento deste método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completa das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos.

O objetivo do estudo permitiu uma opção metodológica que privilegiasse os aspectos qualitativos. Optou-se pela abordagem qualitativa por acreditar que ela proporciona melhores condições de atingir as intenções do estudo, o que possivelmente não ocorre com outros métodos de investigação.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por tratar do contexto social e histórico tentando ir além das condições objetivas, buscando entender a dimensão subjetiva da experiência humana. As orientações de Chizzotti (1991, p.79) sobre esta metodologia são claras:

Parte do fundamento que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O Objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Nessa perspectiva, o objetivo é entender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva, dentro do seu ambiente natural, sem a precisão e a frieza dos dados estatísticos que são pouco significativos neste contexto. Outro aspecto está atrelado à própria visão de mundo do pesquisador, que desde o início tinha o desejo de ser elemento participante da reflexão no ambiente pesquisado. Seu objetivo não era só descrever e analisar, mas sim, coletar dados sobre as Estratégias de Marketing adotadas pela Instituição pesquisada que conseqüentemente levaram a população de amostra a optar pela prestação de seus serviços educacionais.

A caracterização do problema e os objetivos do estudo passaram a exigir uma metodologia que realmente investigasse as ações e os significados que os clientes, especificamente neste – os pais de alunos, têm sobre o contexto, Centro de Educação Infantil.

Para que o estudo se realizasse, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o formulário – instrumento de trabalho utilizado em pesquisa de campo, fundamentado numa série de questões sucessivamente ordenadas e relacionadas com o objetivo do estudo. Sua elaboração exige procedimentos metodológicos especiais e conhecimentos teóricos do assunto estudado.

Segundo Fachin (2001) o formulário é uma lista formal, catálogo ou inventário, destinado à coleta de dados resultantes de observações ou de interrogatório, e o seu preenchimento é feito pelo próprio pesquisado. Na aplicação do instrumento houve a necessidade da assistência do pesquisador ao pesquisado; logo, permaneceu o contato pessoal de ambas as partes.

Com o apoio do formulário, o estudo de caso foi importante para detectar novas relações. Sua principal função foi a explicação sistemática dos fatos que ocorreram no contexto social e se relacionaram com uma multiplicidade de variáveis, nesse sentido, os dados foram representados sob a forma de tabelas e gráficos por meio de uma análise descritiva que os caracterizaram.

Utilizando-se do método indutivo, inicialmente o pesquisador, responsável pela aplicação do formulário, traçou um perfil da população com quem iria trabalhar, suas possíveis reações e as inclinações que os pesquisados poderiam apresentar. O

pesquisador expôs os objetivos e finalidades da avaliação, que deveria ser vista tanto como forma de prestação de contas à sociedade quanto como parte componente do planejamento estratégico direcionador de mudanças.

Segundo Ruiz (1991) o método indutivo é um procedimento do raciocínio que, a partir de uma análise de dados particulares, se encaminha para noções gerais. Apresenta uma forma ordenada do raciocínio – dos dados singulares para uma verdade geral. A indução é um processo de raciocínio inverso ao processo dedutivo, enquanto a dedução parte de enunciados mais gerais para chegar à conclusão particular ou menos geral, a indução caminha do registro de fatos singulares ou menos gerais para chegar à conclusão desdobrada ou ampliada em enunciado mais geral.

O pesquisador ressaltou ainda a validade da participação e colaboração de cada um, esperando que o julgamento de cada pesquisado fosse justo e imparcial, tendo em vista que a avaliação visava contribuir significativamente com a pesquisa, a Instituição pesquisada e a melhoria nos serviços por ela prestados.

A avaliação foi realizada pelo instrumento de pesquisa aqui denominado Formulário de Avaliação (Anexo I). O formulário constou de 03 (três) blocos de questões distintas, assim distribuídas: Estrutura Física; Estrutura Organizacional e Tópicos de Escolha Geral.

A fim de uma melhor compreensão gráfico-visual, os blocos de questões foram subdivididos em 02 (duas) categorias para cada bloco, ou seja: Respostas Afirmativas e Respostas Negativas. Os dados foram tratados de modo a demonstrar o percentual encontrado por categoria em cada bloco avaliado.

As questões propostas salientaram as Estratégias de Marketing adotadas pela Instituição pesquisada que conseqüentemente levaram a população de amostra a optar pela prestação de seus serviços educacionais. Após a coleta dos dados, os formulários foram recolhidos, tabulados estatisticamente e analisados pelo pesquisador.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO CIESC

O CIESC oferta Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Profissionalizante e, tem como proposta, concretizar o perfil educacional idealizado por sua Fundadora, Clélia Merloni e tem como referencial a pedagogia de "Jesus Mestre", caracterizado como Família Cleliana em que todos se empenham em ser uma presença da Fundadora, proporcionando o diálogo, a acolhida, a ternura, a partilha, a solidariedade, o respeito mútuo, o serviço, o dinamismo e o sentido de comunidade.

A Educação Infantil, organizada para atender crianças de 0 (zero) a seis (anos), é oferecida em dois espaços distintos: o Berçário Gente Feliz que atende crianças de até 02 (dois) anos de idade e espaço próprio da escola que atende crianças de 04 (quatro) a 06 (seis) anos.

O Ensino Fundamental organiza-se em regime regular seriado em 08 (oito) anos consecutivos. Ao ofertar os cursos de Educação Infantil e Ensino Fundamental, o CIESC Santa Teresinha do Menino Jesus visa oportunizar ao indivíduo uma leitura da sociedade em que vive, sociedade esta, consumista, competitiva e individualista, para que, de posse de uma formação humana-cristã, possa reverter este quadro,

contribuindo para a construção de uma sociedade na qual os princípios éticos e morais e o senso coletivo e humano sejam priorizados na caminhada em busca do conhecimento.

O CIESC é um lugar de convívio fraterno e solidário, de liberdade e respeito, de desenvolvimento de um pensar capaz de construir uma nova sociedade para o novo milênio. O Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus acredita na escola como o espaço cultural para a formação integral da pessoa humana, lugar da proposta do saber, do saber fazer e do saber ser, permitindo o estabelecimento de uma relação articulada entre as atividades e os conteúdos, de modo a evitar a fragmentação de raciocínio e propiciar aos educandos o desenvolvimento de seu próprio conhecimento. O papel da educação, dentro do contexto da interdisciplinaridade, se caracteriza pela ousadia da busca e da pesquisa.

A Educação tem como meta a educação para o pensar, formando seres críticos, agentes e construtores de uma sociedade plural, democrática e em constantes mudanças, visando a formação da criança, do adolescente e do jovem, para que estejam aptos a viver em uma sociedade plural, democrática e em constantes mudanças.

4.1.1 Histórico

A fundação da Escola ocorreu em 28 de janeiro de 1956, com o nome de "Externato Santa Teresinha do Menino Jesus", inicialmente com o Curso Primário, de 1ª à 4ª série. A partir de 13 de setembro de 1958, passou a funcionar também o Curso Ginásial. De 1964 a 1973 a escola manteve o Curso Normal. Em 1974, recebeu o nome de "Escola Santa Teresinha do Menino Jesus – Ensino Pré-Escolar e de 1º Grau". Em 1986, a escola deixou de ser exclusivamente feminina. Em 1996, em conformidade com a nova Lei 9394/96, a instituição foi denominada "Escola Santa Teresinha do Menino Jesus – Educação Infantil e Ensino Fundamental". Em 1999 foi projetado o Berçário Gente Feliz, em espaço físico distinto, mas fazendo parte desta instituição. Em 02 de fevereiro de 2000, iniciou o funcionamento para crianças de 04 meses a 01 ano e 05 meses.

Em cada época histórica, a Escola Santa Teresinha do Menino Jesus procurou ler os sinais dos tempos e deu respostas adequadas a cada novo desafio educacional. Ao longo dos anos, vem sofrendo alterações que a atualizam e a reajustam às necessidades do momento. Contudo, os objetivos originais permanecem, que todos descubram e desenvolvam suas aptidões e habilidades, para uma realização pessoal a serviço dos outros.

Atualmente, a sociedade exige um homem crítico, criativo, com capacidade de pensar, de trabalhar em grupo e de conhecer seu potencial intelectual. Este homem, futuro profissional, deve ter uma visão global sobre os diferentes problemas que afligem a humanidade. Capacitar os alunos para o reconhecimento dessa realidade e o desenvolvimento destas habilidades é meta essencial da Escola.

Procura igualmente formar agentes multiplicadores, líderes competentes, conscientes e comprometidos, na criação de uma nova sociedade, mais justa e ainda possibilitar o desenvolvimento da aptidão musical, dos valores culturais, sociais e religiosos. Em 1995 a Escola criou o Coral Infanto-Juvenil Santa Teresinha, em 1997, foi fundada a Banda Musical Santa Teresinha, a fim de despertar, ensinar e aprimorar a arte da música instrumental com os alunos.

As Irmãs Apóstolas revêem e revisam constantemente a maneira de educar, os conteúdos e as metodologias de cada disciplina. Procuram ser uma presença atuante e renovada da Igreja, no campo da Educação, inspiradas e guiadas pelo carisma de Madre Cléia Merloni. A Escola Santa Teresinha do Menino Jesus é uma escola-família, cria vínculos, deixa marcas, deixa saudades. As Irmãs Apóstolas estão ali dentro animando, alimentando, orientando, encontrando pleno sentido de suas vidas consagradas a serviço do amor.

4.1.2 Estrutura Física

O CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus conta com uma estrutura física de grande porte, composta por Laboratório de Ciências; Salas Especiais para Leitura, Vivência, Refeitório, Judô, Ballet e Artes. Possui ainda Capela; Setor de Marketing; Salão Nobre com data-Show; Laboratório de Informática; Parque Infantil; Biblioteca; Biblioteca Infantil; Praça de Convivência, Cozinha Experimental, além de amplo pátio de apoio e Ginásio de Esportes.

4.1.3 Caracterização da Clientela

Os alunos matriculados no CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus residem, em sua maioria, nos bairros próximos à escola, principalmente Batel e Água Verde. A situação econômica das famílias situa-se na faixa da classe média, formada principalmente por profissionais autônomos, administradores e profissionais liberais, em sua maioria, médicos e engenheiros. A escolaridade dos pais é de nível superior e as famílias, na sua maioria, professam a religião católica. Estas características marcam e determinam o processo ensino–aprendizagem, o qual atendendo às demandas desta comunidade, caracteriza-se e torna-se singular por sua formação humana cristã, sempre associada ao mais avançado ensino científico-tecnológico.

Dessa maneira, o CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus ao formar vai se formando com seus alunos, assumindo um compromisso de competência e seriedade na busca da austeridade, da ética, da solidariedade, reforçando sua especialidade em formar gente feliz.

4.1.4 Filosofia

A instituição tem como filosofia uma "educação que passa pelo coração", tendo como centro inspirador a ternura e o infinito amor do Coração de Jesus, assume assim, uma pedagogia de participação, de diálogo e de criatividade no processo de construção do conhecimento através da interação.

A filosofia do CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus é direcionada pela revisão constante da maneira de educar, dos conteúdos aplicados e das metodologias dotadas em cada disciplina. Evoluir junto com as necessidades dos alunos, criar desafios e buscar soluções, preparando-os para a vida faz com que a Escola avance nos mais diversos campos do saber, implicando um modelo educacional permanente, aberto ao novo, ao dinâmico, ao interativo, atento a uma realidade que se transforma a cada momento.

O CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus assume sua forma de educar a visão do homem criado à imagem e semelhança de Deus, traçando os objetivos gerais a partir de uma pedagogia que se dirige a cada educando de modo a potencializar a sua iniciativa, a sua responsabilidade, a sua espiritualidade, num compromisso responsável e livre com a comunidade social onde se insere. Acredita no educando como pessoa, um ser ativo de sua própria aprendizagem, que explora e modifica o mundo que o rodeia, comprometido em viver como pessoa definida na relação consigo, com os outros, com a natureza e com as coisas de Deus.

Fazer Educação no CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus é crer que os princípios evangélicos são o fundamento; é assumir a concepção humano-cristã do homem e resgatar o respeito que lhe é devido.

4.1.5 Corpo Docente

De acordo com a LDB 9394/96, o CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus mantém em seu quadro professores e professoras que atuam na Educação Infantil com formação mínima em nível médio na modalidade normal, sendo que a maioria já cursou ou está cursando o ensino superior.

Os professores que atuam no Ensino Fundamental, nas quatro séries iniciais, todos possuem curso de pós-graduação completo, sendo que, os professores que regem docência que não possuem cursos de especialização já o estão cursando. Os professores e professoras que atuam com atividades especiais, como Ballet e Judô, possuem formação específica para a modalidade que ministram, alguns com especialização no exterior.

O CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus sempre priorizou no cumprimento de sua função social e cultural, um trabalho de excelência e Qualidade, exigindo assim, profissionais altamente competentes e qualificados e que fazem de sua carreira profissional, um constante aprender. Um aprender a aprender que se entende em sua formação ética, em seu fazer profissional e em seu conviver solidário. Para subsidiar esta concepção, que perpassa pela filosofia da Escola, a Instituição oferece aos seus profissionais bolsas parciais de ajuda em cursos de graduação, pós-graduação ou especialização, inclusive em programas de mestrado e doutorado. Também, incentiva e custeia pautariamente, cursos, congressos, seminários, dentro e fora do país. Pensando e investindo ainda mais em seus educadores, foi lançado em fevereiro de 2001, uma biblioteca do e para o professor, com literaturas e bibliografias específicas, bem como uma sala de estudos.

A Equipe Administrativa e Pedagógica também corresponde com as exigências da nova LDB, compondo-se de profissionais com nível superior em pedagogia e pós-graduação.

4.1.6 Atividades Complementares

No CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus são desenvolvidas também, atividades complementares, junto aos alunos, aos seus pais e familiares e à comunidade, como as Atividades Esportivas; as Atividades Culturais; o Grupo de Oração e ajuda à Família – GFASC; a Informática Pedagógica; o Coral Infante Juvenil; o Coral Gente Feliz (Professores e Comunidade); a Banda Musical e os Treinos Desportivos.

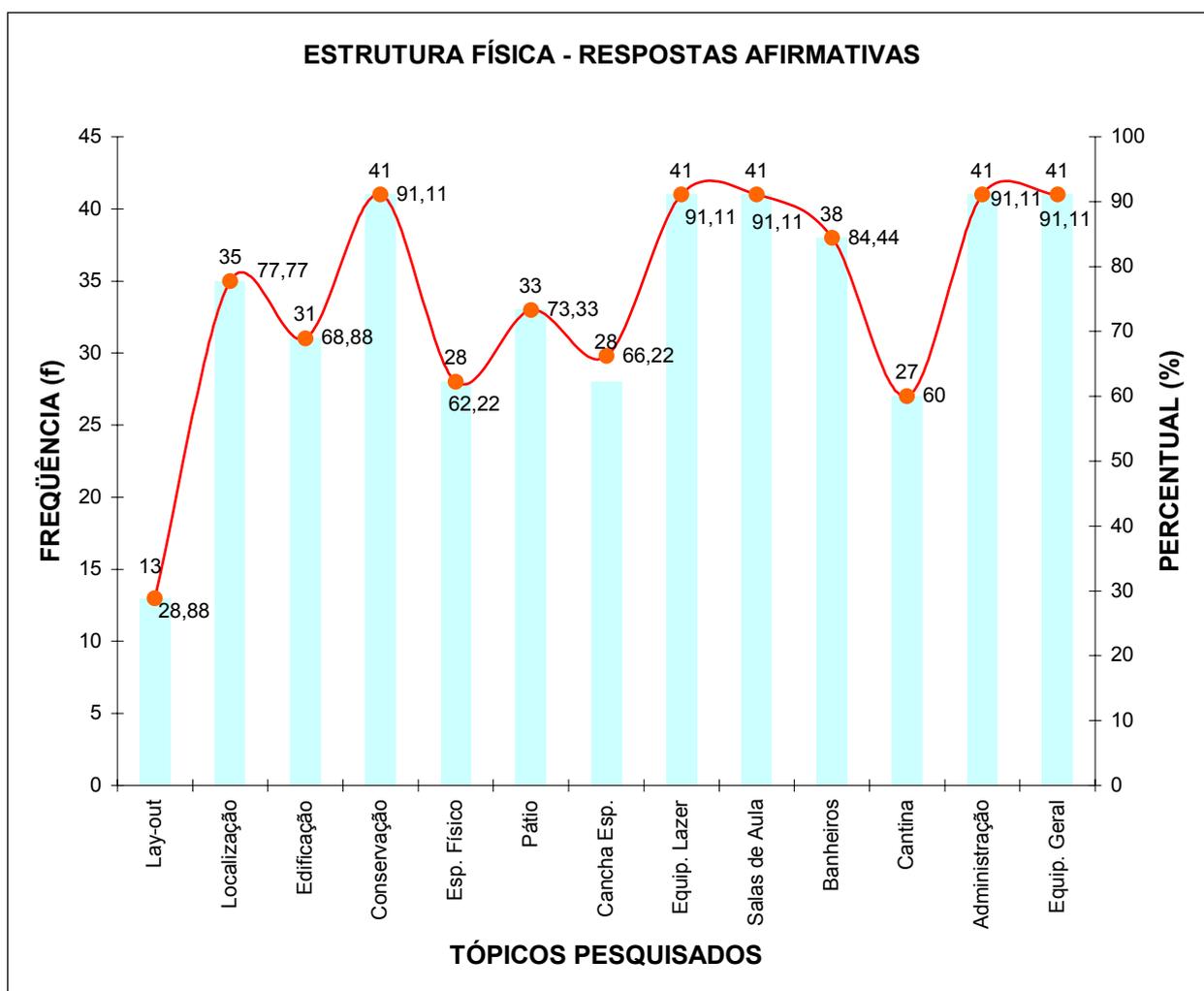
4.1.7 Parcerias Terceirizadas

No CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus são desenvolvidas atividades através de parcerias terceirizadas que envolvem os alunos desde a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, como as parcerias desenvolvidas com a "Oficinas e Ateliers – Ensino para a Arte" que ministra aulas e cursos voltados para a Iniciação Teatral, Música e Fotografia; a "Academia de Ballet Quebra Nozes", que conta com Ballet Clássico, Moderno, Dança Moderna, Street Dance, Xadrez, Judô e Natação.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Apresentam-se aqui os resultados obtidos através do Formulário de Avaliação, que demonstram a percepção do cliente em relação à Qualidade dos Serviços Prestados pelo Centro de Educação Infantil, inserido no contexto do CIESC Santa Teresinha do Menino Jesus de Curitiba – Paraná, referentes à Estrutura Física, Estrutura Organizacional e aos Tópicos de Escolha Geral.

GRÁFICO 1 – AVALIAÇÃO - ESTRUTURA FÍSICA – RESPOSTAS AFIRMATIVAS – PERCEPÇÃO DO CLIENTE – CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS – CURITIBA/PR – 2002



Fonte: Dados da pesquisa participativa.

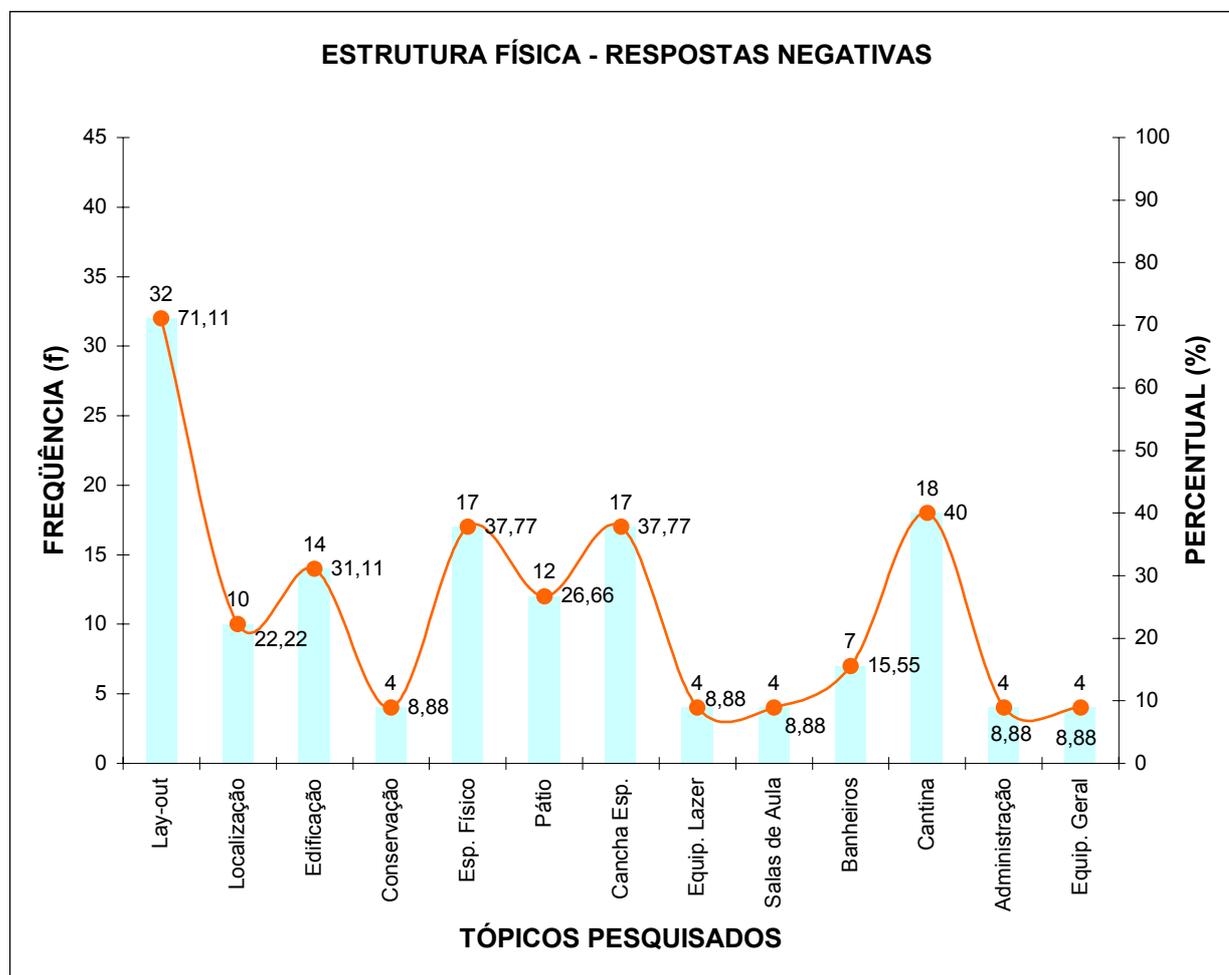
Através do Gráfico 1 percebe-se que as opções mais relevantes, em relação à Estrutura Física, que levaram os pais a matricularem seus filhos na Instituição de Ensino pesquisada, foram: a *conservação* (91,11%), os *equipamentos de lazer* (91,11%); as *salas de aula* (91,11%), a *administração* (91,11%), equipamentos de uso geral(91,11%) e banheiros(84,44), pontuados conforme a observação dos índices disponíveis na visualização assim dispostas no gráfico .

Pode-se afirmar que os fatores de maior peso foram a conservação, equipamentos de lazer, salas de aula, a administração Católica e os equipamentos de uso em geral, tais considerações só vêm a confirmar o que o trabalho busca responder: que as Estratégias de Marketing adotadas pela Instituição, conseqüentemente levaram a população de amostra a optar pela prestação de seus serviços educacionais.

Mesas, cadeiras, carteiras (conforme a faixa etária), material didático, brinquedos equipamentos eletrônicos e informática, foram aspectos considerados de grande importância pelos pais para o desenvolvimento infantil, evidenciando que a Estrutura Física de Um Centro de Educação Infantil é percebida pelo cliente no momento da opção.

Percebe-se que a pesquisa evidencia que o Espaço físico, as condições de conservação, bem como a harmonia entre as cores utilizadas, servem como possibilidades para encantar o cliente, já que 62% dos pais consideraram o espaço físico oferecido pela escola em questão, como ideal para o desenvolvimento integral dos seus filhos.

**GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO - ESTRUTURA FÍSICA – RESPOSTAS NEGATIVAS
– PERCEÇÃO DO CLIENTE – CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS
– CURITIBA/PR – 2002**



Fonte: Dados da pesquisa participativa.

Através do Gráfico 2 percebe-se que a opção menos relevante, o que não se levou em conta, quando os pais a matricularam seus filhos na Instituição de Ensino pesquisada, foi o *Lay-out* (71,11%). Denota-se salientar que a Escola foi toda reformada em sua fachada, como estratégia de Marketing para que a imagem fosse modernizada e, no entanto, essa nova distribuição física não pesa na decisão dos pais segundo a pesquisa.

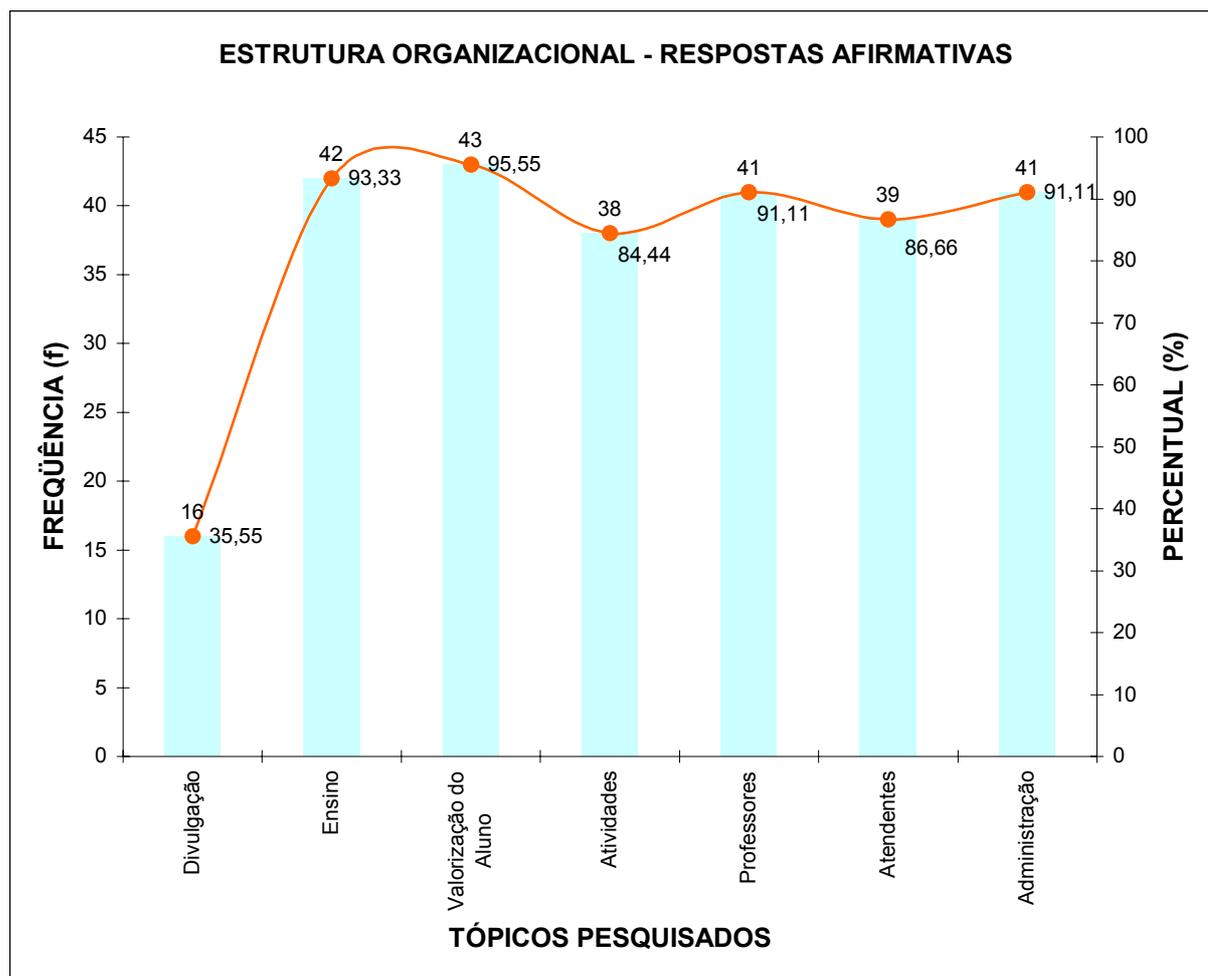
Existe uma preocupação com a cancha de esportes, por parte da administração da Escola, que conforme a observação do gráfico , 37% dos pais não se preocuparam com esse aspecto no ato da matrícula. Mesma consideração pode ser salientada em relação a cantina da Escola, onde 40% dos pais não demonstraram preocupação com o uso da mesma, pois confiam no trabalho pedagógico, desenvolvido pelas Irmãs, quanto aos hábitos de uma alimentação saudável.

Os clientes privilegiam o espaço e o ambiente pedagógico, a conservação dos espaços adequados à idade da criança e, acredita-se que, pela leitura dos dados do gráfico apresentado, a ênfase é dada ao slogan da Instituição :

“ UMA EDUCAÇÃO QUE PASSA PELO CORAÇÃO”.

Há ainda uma preocupação que vale ser ponderada: para os pais o uso do Laboratório de Informática é um item relevante e de percepção dos mesmos, muitos falaram na possibilidade da informática ser um elemento essencial na vida adulta de seus filhos, como já foi descrita no corpo do trabalho, essa observação se torna imprescindível, para a Escola ter um olhar voltado ao futuro e não ao passado ou ao presente, pois estará iniciando uma caminhada muito significativa para um ser humano, mas que não lhes servirá como única bagagem de aprendizado para o restante de sua vida, será sim, o primeiro caminho aberto em busca do saber, do fazer, do ser, do conviver e partilhar informações na construção do seu conhecimento integral!

GRÁFICO 3 – AVALIAÇÃO - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – RESPOSTAS AFIRMATIVAS – PERCEPÇÃO DO CLIENTE – CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS – CURITIBA/PR – 2002



Fonte: Dados da pesquisa participativa.

Através do Gráfico 3 percebe-se que todas as opções foram relevantes, em relação à Estrutura Organizacional, a única opção não considerada com peso elevado, foi a divulgação (35,55) a importância dedicada às demais questões, evidenciam o que levou os pais a matricularem seus filhos na Instituição de Ensino pesquisada, com por exemplo o item: a *valorização do aluno*, com peso para 95,55% dos pesquisados..

Sendo uma escola que visa uma filosofia cristã, onde os objetivos são traçados a partir de uma Pedagogia que se dirige a cada educando de modo a potencializar a sua iniciativa, a sua responsabilidade, a sua espiritualidade, num

compromisso responsável e livre com a comunidade social onde se insere, fica claro que as estratégias utilizadas pela Instituição têm sortido um efeito extremamente positivo frente aos pais.

Ao entrar na Escola de Educação Infantil a criança vive um momento delicado, pois tem que aprender de uma só vez, a afastar-se do convívio familiar e criar novas relações afetivas. Pensando assim os pais se preocupam com os cuidados dispensados pelas professoras e atendentes aos seus filhos, em especial no primeiro contato, querem sempre a certeza de que seus pequenos ficarão bem, necessitam estar sempre à porta das salas conversando com as professoras e observando tudo o que se dá no ambiente escolar.

Conforme o gráfico 3, ensino, valorização do aluno, as atividades que os professores desenvolvem junto às crianças no espaço físico oferecido pela Escola, bem como o aproveitamento total dos mesmos, a capacitação dos professores e atendentes e a forma com que as Irmãs administram e treinam os serviços, recebem alta consideração dos pais.

Assim o objetivo das questões elaboradas para esse aspecto da pesquisa comprovam o acerto nas possibilidades de captar e fidelizar clientes, pois as respostas são satisfatórias quanto às expectativas do estudo.

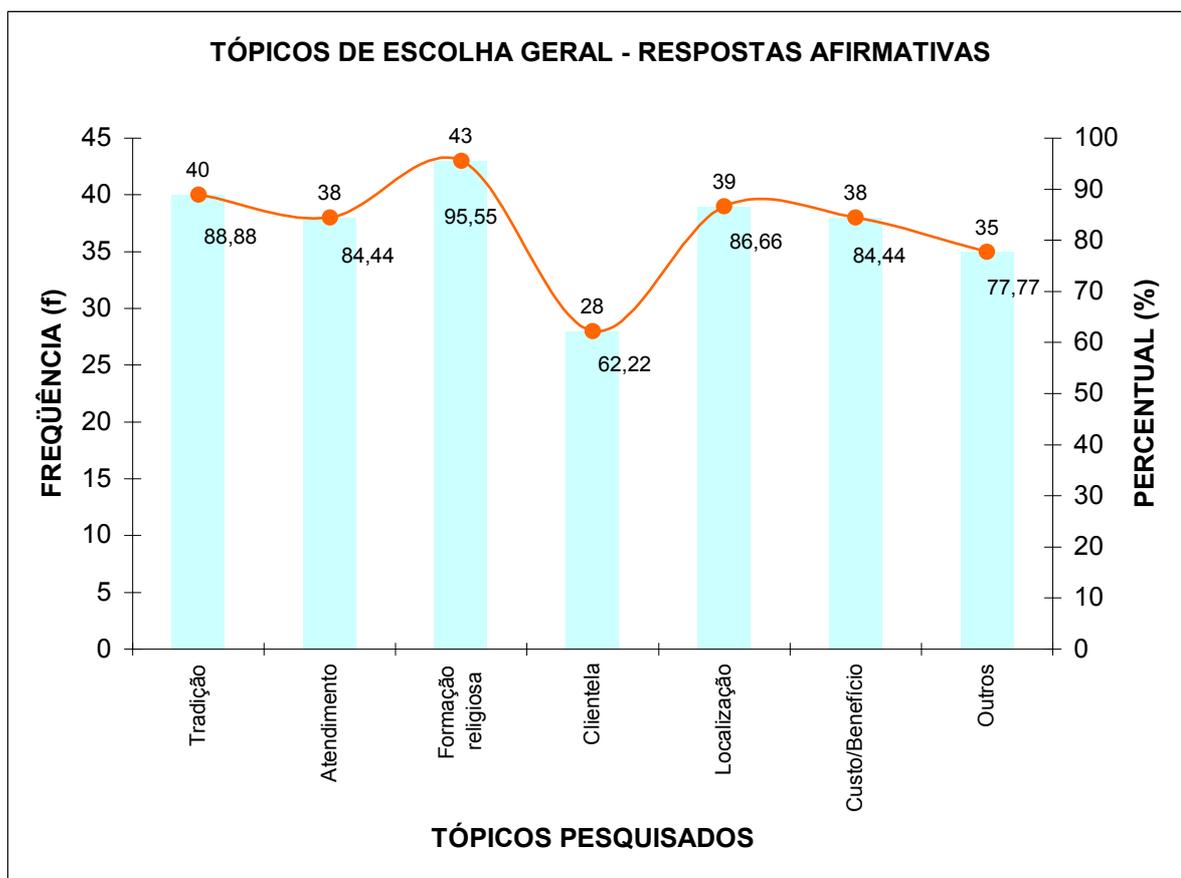
GRÁFICO 4 – AVALIAÇÃO - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – RESPOSTAS NEGATIVAS – PERCEPÇÃO DO CLIENTE – CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS – CURITIBA/PR – 2002



Fonte: Dados da pesquisa participativa..

Através do Gráfico 4 percebe-se que a opção menos relevante, em relação à Estrutura Organizacional, o que não pesou aos pais ao matricularem seus filhos na Instituição de Ensino pesquisada, foi a *divulgação (material promocional/propaganda)* (64,44%). No entanto, acreditar que essas estratégias não são importantes pode ser um erro fatal para a Escola, já que é nesse momento que a escola atinge o emocional dos pais, devido ao trabalho com a imagem cristã e a divulgação das atividades com os educandos, uma vez que se fazem presentes no material de divulgação.

GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO - TÓPICOS DE ESCOLHA GERAL – RESPOSTAS AFIRMATIVAS – PERCEPÇÃO DO CLIENTE – CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS – CURITIBA/PR – 2002



Fonte: Dados da pesquisa participativa.

Através do Gráfico 5 percebe-se que as opções mais relevantes, em relação ao Tópico de Escolha Geral, o que levou os pais a matricularem seus filhos na Instituição de Ensino pesquisada, foram: a tradição (88,88)), atendimento aos clientes (84,44), a localização (86,66), custo/benefício (84,44) e a *formação religiosa* (95,55%) que foi a opção mais pontuada.

Os pais acreditam que se deixarem aos seus filhos "a fé cristã" estarão deixando uma possibilidade de superar qualquer problema futuro, quando adultos, pois, por mais que falte dinheiro, saúde, alegria; a fé se torna grande fonte de

recuperação da vida humana, portanto, o item tem para essa comunidade um alto peso.

O momento mais especial na vida da criança é a ida para a escola, que representa o primeiro movimento do espaço familiar e seguro de casa para o mundo exterior e desconhecido.

Nessa fase os pais ficam confusos mediante a escolha de um Centro de Educação Infantil de Qualidade, procuram obter informações das pessoas em relação à Escola, marcam visitas nas instituições, observam tudo e questionam a tradição, o preço, os benefícios que poderão obter, e principalmente desejam ser bem atendidos, precisam satisfazer suas necessidades, exigem no atendimento um sorriso, uma palavra cordial, uma postura receptiva.

O estudo, no entanto, mostra através das bases teóricas, que a prioridade deve ser sempre o foco nas necessidades do cliente, o direcionamento para a efetiva solução de sua busca. Certamente essa postura gera resultados mensuráveis como o aumento de matrículas e a permanência do aluno na instituição.

A Qualidade é percebida nesse momento e a avaliação desse primeiro contato é essencial para dar boas-vindas, favorecendo o afeto, interesse e respeito entre ambas as partes (pais e filhos/ Centro de Educação Infantil), é realmente a hora da verdade, o gráfico demonstra claramente que a postura da Escola está correta na íntegra, já que os dados levantados são percebidos pelos clientes, enfatizando a relevância perante os percentuais dos aspectos abordados.

GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO - TÓPICOS DE ESCOLHA GERAL – RESPOSTAS NEGATIVAS – PERCEPÇÃO DO CLIENTE – CIESC/SANTA TERESINHA DO MENINO JESUS – CURITIBA/PR – 2002



Fonte: Dados da pesquisa participativa.

Através do Gráfico 6 percebe-se que a opção menos relevante, em relação ao Tópicos de Escolha Geral, o que levou os pais a matricularem seus filhos na Instituição de Ensino pesquisada, foi a *clientela* (37,77%). A clientela é de nível sócio-econômico bom a excelente e no entanto, por se tratar de um espaço pedagógico religioso não é fator de peso em momento algum, já que segundo a Fundadora Madre Clélia Merloni em sua forma de educar: a visão do homem é a criação à imagem e semelhança de Deus.

Os pais demonstraram especial atenção ao fato das crianças não católicas freqüentarem a Escola. Segundo algumas colocações, todos os alunos deveriam ser católicos, já que fazer educação, para as Apóstolas, é crer nos princípios do Evangelho e resgatar a concepção de um educando cristão.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, percebe-se que na visão dos pais, os itens de maior relevância para que os mesmos matriculassem seus filhos na Instituição de Ensino foram a conservação (61,11%), os equipamentos de lazer (91,11%); as salas de aula (91,11%) e a administração (91,11%).

Em relação à Estrutura Organizacional, a valorização do aluno foi o item de maior importância para os pais (95,55%) e nos tópicos que envolveram itens de Escolha Geral, como tradição do estabelecimento, o atendimento, a formação religiosa, a clientela, a localização, o custo benefício e outros, a formação religiosa teve maior peso na decisão de escolha (95,55%).

Neste sentido, a Qualidade percebida é o grau de aceitação do cliente ao se deixa tomar por uma imagem positiva dos serviços prestados pela Instituição como um todo, de modo a reconhecer no atendimento as Qualidades tangíveis e intangíveis que lhe trazem satisfação.

A estruturação do espaço, a forma como os materiais estão organizados, a Qualidade e adequação dos mesmos são elementos essenciais de um projeto educativo. Espaço físico, materiais, brinquedos, instrumentos sonoros e mobiliários conforme destacado por 62,22% dos pais, não devem ser vistos como elementos passivos mas como componentes ativos do processo educacional que refletem a concepção de educação assumida pela instituição. Constituem-se em poderosos auxiliares da aprendizagem. Sua presença desponta como um dos indicadores importantes para a definição de práticas educativas de Qualidade em Instituição de Educação Infantil. No entanto, a melhoria da ação educativa não depende exclusivamente da existência destes objetos mas está condicionada ao uso que fazem deles os professores junto às crianças com as quais trabalham, conforme salientaram alguns pais na justificativa de suas opções da pesquisa.

O espaço na instituição de Educação Infantil deve propiciar condições para que as crianças possam usufruí-lo em benefício do seu desenvolvimento e aprendizagem. Portanto, é preciso que o espaço seja versátil e permeável à sua ação, sujeito às modificações propostas pelas crianças e pelos professores em função das ações desenvolvidas. Deve ser pensado e rearranjado, considerando as diferentes necessidades de cada faixa etária, assim como os diferentes projetos e atividades que estão sendo desenvolvidos. Já que tal fato preocupa os pais, ao efetuarem a matrícula de seus filhos.

Particularmente, as crianças de zero a um ano de idade necessitam de um espaço especialmente preparado onde possam engatinhar livremente, ensaiar os primeiros passos, brincar, interagir com outras crianças, repousar quando sentirem

necessidade. Os vários momentos do dia que demandam mais espaço livre para movimentação corporal ou ambiente para aconchego e/ou para maior concentração, ou ainda, atividades de cuidados implicam, também, planejar, organizar e mudar constantemente o espaço. Nas salas, a forma de organização pode comportar ambientes que permitem o desenvolvimento de atividades diversificadas e simultâneas como, por exemplo, ambientes para jogos, artes, faz-de-conta, leitura, e outros, que se fazem presentes no CIESC - Santa Teresinha do Menino Jesus.

Na área externa, há espaços lúdicos, alternativos que permitem que as crianças corram, balancem, subam, desçam e escalem ambientes diferenciados, pendurem-se, escorreguem, rolem, joguem bola, brinquem com água e areia, escondam-se.

Recursos materiais entendidos como mobiliário, espelhos, brinquedos, livros, lápis, papéis, tintas, pincéis, tesouras, cola, massa de modelar, argila, jogos os mais diversos, blocos para construções, material de sucata, roupas e panos para brincar, devem ter presença obrigatória na instituição de Educação Infantil de forma cuidadosamente planejada.

Os brinquedos constituem-se, entre outros, em objetos privilegiados da educação das crianças. São objetos que dão suporte ao brincar e podem ser das mais diversas origens materiais, formas, texturas, tamanho e cor. Podem ser comprados ou fabricados pelos professores e pelas próprias crianças; podem também ter vida curta, quando inventados e confeccionados pelas crianças em determinada brincadeira e durar várias gerações, quando transmitidos de pai para filho. Nessa perspectiva, a instituição deve integrá-los ao acervo de materiais

existentes nas salas, prevendo critérios de escolha, seleção e aquisição de acordo com a faixa etária atendida e os diferentes projetos desenvolvidos na instituição.

É preciso que, em todas as salas, exista mobiliário adequado ao tamanho das crianças para que estas disponham permanentemente de materiais para seu uso espontâneo ou em atividades dirigidas.

Para as crianças circularem com independência no espaço, é necessário um bom planejamento que garanta as condições necessárias à sua segurança. É imprescindível o uso de materiais resistentes, de boa Qualidade e testados pelo mercado, como vidros e espelhos resistentes, materiais elétricos e hidráulicos de comprovada eficácia e durabilidade. É necessária, também, proteção adequada em situações onde exista possibilidade de risco, como escadas, varandas, janelas, acesso ao exterior, etc. Os brinquedos devem ser seguros (seguindo as normas do Inmetro), laváveis e necessitam estar em boas condições. Os brinquedos de parque devem estar fixados em área gramada ou coberta com areia e não sobre área cimentada.

O número de horas que a criança permanece na instituição, a amplitude dos cuidados físicos necessários ao atendimento, os ritmos e diferenças individuais e a especificidade do trabalho pedagógico demandam um planejamento constante da rotina. A organização do tempo deve prever possibilidades diversas e muitas vezes simultâneas de atividades, como atividades mais ou menos movimentadas, individuais ou em grupos, com maior ou menor grau de concentração; de repouso, alimentação e higiene; atividades referentes aos diferentes eixos de trabalho.

Considerada como um instrumento de dinamização da aprendizagem, facilitador das percepções infantis sobre o tempo e o espaço, uma rotina clara e compreensível para as crianças é fator de segurança. A rotina pode orientar as ações das crianças, assim como dos professores, possibilitando a antecipação das situações que irão acontecer.

A instituição necessita criar um ambiente de cuidado que considere as necessidades das diferentes faixas etárias, das famílias e as condições de atendimento da instituição. Como as crianças pequenas se caracterizam por um ritmo de crescimento e desenvolvimento físico variado os cuidados devem incluir o acompanhamento deste processo.

Visões mais atualizadas sobre a instituição familiar propõem que se rejeite a idéia de que exista um único modelo. Enfoques teóricos mais recentes procuram entender a família como uma criação humana mutável, sujeita a determinações culturais e históricas que se constitui tanto em espaço de solidariedade, afeto e segurança como em campo de conflitos, lutas e disputa.

As crianças têm direito de ser criadas e educadas no seio de suas famílias. O Estatuto da Criança e do Adolescente reafirma, em seus termos, que a família é a primeira instituição social responsável pela efetivação dos direitos básicos das crianças. Cabe, portanto à instituição estabelecer um diálogo aberto com as famílias, considerando-as como parceiras e interlocutoras no processo educativo infantil.

Cada família e suas crianças são portadoras de um vasto repertório que se constitui em material rico e farto para o exercício do diálogo, aprendizagem com a diferença, a não discriminação e as atitudes não preconceituosas. Estas

capacidades são necessárias para o desenvolvimento de uma postura ética nas relações humanas. Nesse sentido, as instituições de Educação Infantil, por intermédio de seus profissionais, devem desenvolver a capacidade de ouvir, observar e aprender com as famílias.

Acolher as diferentes culturas não pode se limitar às comemorações festivas, a eventuais apresentações de danças típicas ou à experimentação de pratos regionais. Estas iniciativas são interessantes e desejáveis, mas não são suficientes para lidar com a diversidade de valores e crenças.

Compreender o que acontece com as famílias, entender seus valores ligados a procedimentos disciplinares, a hábitos de higiene, a formas de se relacionar com as pessoas, e outros. Pode auxiliar a construção conjunta de ações. De maneira geral, a instituição de educação deve servir de apoio real e efetivo às crianças e suas famílias, respondendo às suas demandas e necessidades.

Existem oportunidades variadas de incluir as famílias no projeto institucional. Há experiências interessantes de criação de conselhos e associações de pais que são canais abertos de participação na gestão da Qualidade nas unidades educacionais.

A comunicação mais individualizada entre as famílias e a instituição de Educação Infantil deve ocorrer desde o início de forma planejada. Após os primeiros contatos, a comunicação entre as famílias e os professores pode se tornar uma rotina mais informal mas bastante ativa.

Entrar todos os dias até a sala onde sua criança está, trocar algumas palavras com o professor pode ser um fator de tranquilidade para muitos pais. Quanto menor a criança, mais importante essa troca de informações. Este contato direto não deve ser substituído por comunicações impessoais, escritas de maneira burocrática. Oportunidades de encontros periódicos com os pais de um mesmo grupo por meio de reuniões ou mesmo contatos individuais fazem parte do cotidiano das instituições de Educação Infantil.

A participação das famílias não deve estar sujeita a uma única possibilidade. A instituição de Educação Infantil precisa pensar em formas mais variadas de participação de modo a atender necessidades e interesses também diversificados. As orientações podem ser modificadas caso haja um trabalho coletivo envolvendo as famílias e o coletivo de profissionais por meio de consultas e negociações permanentes, fazem com que as trocas recíprocas e o suporte mútuo sejam a tônica do relacionamento – Centro de Educação Infantil/Família.

As trocas recíprocas e o suporte mútuo devem ser a tônica do relacionamento. Os profissionais da instituição devem partilhar, com os pais, conhecimentos sobre desenvolvimento infantil e informações relevantes sobre as crianças utilizando uma sistemática de comunicações regulares.

Não há dúvida que os tópicos inseridos na pesquisa, confirmam o esforço por parte da Instituição de Ensino em atender bem à comunidade nela inserida. No entanto vale lembrar que a escola na condição de empresa, representa um papel complexo em relação ao serviço que está prestando. Não pode-se limitar a escola ao atendimento que ela presta ou à Qualidade e à velocidade de respostas que produz.

É óbvio que isso tem importância, mas não é tudo. Ela precisa considerar itens como espaço físico, novas tecnologias aplicadas, filosofia adotada, qualificação de pessoal, programas de treinamento e atualização profissional, espírito de equipe, lideranças e outras tantas coisas que poderiam ser elencadas. O conjunto dessas situações cria o ambiente ideal para que a educação de Qualidade se reproduza.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES:

Ao término deste estudo, pode-se afirmar que ele cumpriu os objetivos a que se propôs, ou seja, identificou a relação existente entre as estratégias de Marketing utilizadas pelos Centros de Educação Infantil e a Qualidade dos serviços prestados. Especificamente, estabeleceu relações entre Centro de Educação Infantil, Marketing e Qualidade de Ensino; identificou quais as Estratégias de Marketing que são utilizadas pelos Centros de Educação Infantil como forma de captação de clientes; coletou dados advindos da realidade educacional, que demonstrem a percepção do cliente em relação à Qualidade dos Serviços Prestados pelos Centros de Educação Infantil e propôs Estratégias de Marketing que podem refletir na Qualidade dos serviços prestados pelos Centros de Educação Infantil.

Através do estudo realizado, pode-se afirmar que ele contemplou seu objetivo geral, à medida que identificou a relação existente entre as Estratégias de Marketing utilizadas pelos Centros de Educação Infantil e a Qualidade dos Serviços prestados. Especificamente nesta pesquisa, a visão que os pais têm em relação a Qualidade dos Serviços Prestados pelo Centro de Educação Infantil, CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus de Curitiba – Paraná, referem-se à Estrutura Física, Estrutura Organizacional e aos Tópicos de Escolha Geral, decorrentes da imagem que a Instituição passa como um todo, acumulada historicamente dentro da comunidade, em consequência do estilo de educação que oferece.

Estabelecer relações entre Centro de Educação Infantil, Marketing e Qualidade de Ensino, foram claramente contempladas no Estudo, pois :

A existência de uma Estratégia de Marketing em um Centro de Educação Infantil obriga necessariamente a uma definição mais concreta dos objetivos da instituição, indica o lugar que os produtos da instituição devem ocupar relativamente à concorrência, melhora de forma adequada o produto ou serviços oferecidos, uma vez que, voltado para os clientes, tende a satisfazer suas necessidades.

A adoção de Estratégias de Marketing envolve análise, planejamento, execução e controle, perspectivando sempre os objetivos estabelecidos. Desta forma, pode-se entender o Marketing enquanto ferramenta útil a todo o processo administrativo-educacional, uma vez que identifica as necessidades da instituição, seleciona mercados-alvo, faz a segmentação de mercado, identifica com mais clareza o potencial do aluno.

Os especialistas em Marketing referem-se usualmente às Instituições de Ensino como "organizações sem fins lucrativos". De uma forma geral, estas instituições iniciam a sua atividade orientadas para o produto, passando a adotar uma tática de vendas caso se inicie um clima de incerteza motivado pela escassez de matrículas dos alunos. Neste contexto, o Marketing se aplica a pessoas e, por isso, os gestores devem procurar ter um pensamento estratégico da sua instituição de forma a ter percepção e visão de que os seus alunos e outros públicos necessitam ou necessitarão no futuro.

Um Centro de Educação Infantil orientado verdadeiramente para o Marketing deve começar por explicar a todos os seus colaboradores, ou seja, seu público

interno e externo quais os seus objetivos, assim como, qual a sua função, de forma a poder desenvolver um espírito comum e que todos os envolvidos trabalhem em sintonia com os objetivos globais previamente estabelecidos.

Cada vez mais, torna-se exigível a definição de planos estratégicos de Marketing aplicados aos Centros de Educação Infantil que possibilitem a seleção, definição, reconhecimento e posterior atuação dos e nos segmentos-alvo. Para que um ensino seja reconhecido como "de Qualidade", não se restringindo a ter bons professores e ótimas instalações, mas ao público a que é dirigido, em especial aos alunos reais e potenciais que, através dos pais, devem fazer esse reconhecimento, identificando de imediato as vantagens competitivas no mercado de trabalho pelo fato de freqüentarem aquele "Centro", justificando assim, os recursos utilizados através das Ferramentas de Marketing para que o sucesso seja alcançado por completo.

Quanto a proposta de Estratégias de Marketing que possam refletir na Qualidade dos serviços prestados pelos Centros de Educação Infantil, o estudo conclui que:

Entende-se que os especialistas em Marketing devem também estar integrados com as escolas e com instituições que ofertam o produto "Ensino", ter a exatidão de suas realidades cotidianas, ter uma visão do que realmente estas instituições necessitam, de forma a auxiliá-las corretamente. As Instituições de Ensino que têm uma proposta de Marketing podem coordenar os seus esforços, centrá-los e dividi-los, de forma que seus colaboradores diretos possam estar

integrados e contribuir de forma significativa na elaboração e aplicação das estratégias de Marketing.

Em um futuro próximo, todas as Instituições de Ensino, inseridas neste contexto, os Centros de Educação Infantil, devem ter em seu corpo de colaboradores um especialista ou uma empresa prestadora de serviços voltados para o Marketing, pois correm o risco de ter seus esforços sobrecarregados na tentativa de ampliar seu mercado de ação, sua clientela e o comprometimento com a Qualidade dos serviços ofertados.

O planejamento sólido e a correta aplicabilidade das estratégias de Marketing voltadas para a Qualidade do ensino ofertado pelos Centros de Educação Infantil são fatores chave e indispensáveis para o sucesso de qualquer plano de Marketing.

Ao término deste estudo, sugere-se que novas estratégias de Marketing estão presentes no cotidiano escolar, dando ênfase ao Marketing de Relacionamento, ou seja, uma maior integração entre Instituição de Ensino e Família; um maior envolvimento em festas e eventos oferecidos pela Instituição; a participação efetiva dos pais nas Atividades Escolares, bem como no desenvolvimento da Proposta Pedagógica da Instituição, visando alcançar uma Qualidade de Ensino fortalecida nos laços de relacionamentos estabelecidos entre a Instituição de Ensino e a clientela atendida.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados obtidos neste Estudo, pode-se recomendar:

Em primeiro momento à Academia: Novas abordagens sobre o Tema sejam pesquisadas, devido aos poucos estudos já realizados.

Em segundo momento, ao CIESC/IASCJ, instituição pesquisada e local de trabalho do pesquisador: promover a todos os seus clientes, pais de alunos de Educação Infantil, maiores detalhes da Proposta Pedagógica adotada pela Instituição, procurando trabalhar melhor o slogan das Escolas:” Uma Educação que passa pelo Coração”, na Pedagogia de Projetos, através de momentos onde a parceria escola – família se fortaleça, em uma prática verdadeiramente social.

E, em terceiro e último momento, em especial ao Centro de Educação Infantil do CIESC – Santa Teresinha do Menino Jesus: Se pensar na figura da Irmã Religiosa, que a princípio não era destacada nas propagandas realizadas pela Escola e foi visto que, esse fator se torna um diferencial para pais (clientes) que buscam para seus filhos uma formação religiosa e cristã. Deixar claro em seus materiais de divulgação a Identidade Pedagógica: O que é uma Escola Católica ? O que vem a ser a família Cleliana?

Manter o número de alunos por sala, em consonância com a Lei (LDB9394/96) para que, assim se possa continuar o trabalho de valorização do aluno, item destacado com sucesso no estudo .

REFERÊNCIAS

- ÀRIES, O. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ASSIS, R.A. É preciso pensar na educação escolarizada para crianças de 4 a 6 anos. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, (59): 66-72, nov., 1986.
- BROWN, Keki R. **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CAMPOS, M.M. A Constituinte e a educação da criança de 0 a 6 anos. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, (39):57-65, nov., 1986.
- CASTRO, Luis Manoel Mota de. Planejamento estratégico. In.: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: Organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEA, 1988.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- DEMING, W.Eward,. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1990
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.
- DELORS, Jaques. **Educação, um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 2000.
- DRUCKER, P.F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FACHIN, D. **Metodologia do Trabalho Científico: técnicas de pesquisa**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: Organização, planejamento e gestão.** Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEA, 1988.

FRANCO Luiz Antonio C. **A disciplina na escola.** São Paulo: Revista da Ande. (11): 62-67, 1998.

GENTILI, P. & SILVA. T. T. da (Orgs.) **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação.** Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

JURAN, J.M. & GRYNA, F.M. **Controle da Qualidade handbook.** Conceitos, políticas e filosofias da Qualidade. V.I, São Paulo: Makron Books-Mc Graw-Hill, 1991.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. F.A. Marketing **estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KRAMER, S. Avanços, retrospectivas e impasses da política de educação Pré-Escolar no Brasil. **Revista Educação e Sociedade.** São Paulo, dez., 1987.

KRAMER, S. **Com a Pré-Escola nas mãos.** São Paulo: Ática, 1997.

LEITE, Eduardo Pertille Costa, SILVEIRA, Amélia. Estratégias de Marketing em organizações universitárias: estudo da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINO. In.: SILVEIRA, Amélia; COLOSSI, Nelson; SOUZA, Claudia Gonçalves de (Org.) **Administração Universitária: estudos brasileiros.** Florianópolis: Insular, 1998.

LENDREVIE, Jacques. **Teoria e prática do marketing.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

LEVITT, Theodore. Marketing **para Desenvolvimento dos Negócios.** Trad. De Auriphebo B. Simões e outros, Revista Expansão, São Paulo, 1965.

LOVELOCK, Chris **Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources** (2ª edição). Rio de Janeiro: Prentice-Hall International, 2001.

MEYER, Victor. Jr. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. *In.*: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: Organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEA, 1988.

MEZOMO, João Catarin. **Educação Qualidade: a Escola volta às aulas**. São Paulo: J.C. Mezomo, 1994.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. República Federativa do Brasil. Proposta Curricular. Brasília – DF: MEC, 1994.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. República Federativa do Brasil. Lei nº 10.172 de 09/01/2001. *In.*: **REVISTA DO PROFESSOR**. Jul/set (2002), Ano XVIII, nº 71.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. República Federativa do Brasil. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. **Lei nº 9394/96** de 04/03/1996.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

NAYAK, et al. P.R. **Produtos Irresistíveis**. São Paulo: Makron Books, 1993

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Empresa 1:1**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, Aldemar Ramos. **Sala de Aula de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1994.

RADOS, Varvakis J. Gregório. Gestão em Serviços. **Apostila**: CIN – PPGP/UFSC, 2001.

REVISTA CRIANÇA. **Do professor de Educação Infantil**. Brasília – DF: Dezembro, 2001.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficácia nos estudos. São Paulo: Atlas, 1991.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9ed^a. São Paulo: Best Seller, 1990

TIMMSARI, Marisa. Educação de Qualidade. Escolas devem atender aos padrões básicos definidos pelo PNE. *In.*: **REVISTA DO PROFESSOR**. Rio Pardo – RS, jul/set, 2002. Ano XVIII nº 71, pg.37.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRONCHIN, Valsoir. CRM em questão (**artigo**). Disponível na Internet em: <http://www.ldgnow.com.br/valsoir.html> (08/10/2001).

UNESCO. Organizações das Nações Unidas. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e ação**. Piracicaba: UNIMEP, 1998.

VARVASKI, Gregório. **Apostila de Gerenciamento de Processos**. Florianópolis: UFSC, 2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

VAZ, Jerry. As grandes perguntas do século XXI. *In.*: **FINANCIAL TIME**. Dominando administração. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

ZENONE, Luiz Cláudio. O marketing como agente facilitador (**artigo**). Disponível na Internet em: <http://www.lbiznet.com.br/special/Viewspecial.asp> (31/01/2001).

ANEXOS

PESQUISA PARTICIPATIVA

Esta pesquisa tem por objetivo coletar dados à respeito de **Marketing Institucional** os quais destinam-se a elaboração de uma Dissertação de Mestrado.

O Marketing atualmente faz parte do contexto educacional. Diversas são as organizações educacionais que se utilizam dele como **um instrumento de melhoria na Qualidade de Ensino**, em sua estrutura, sua organização e na aquisição do conhecimento científico pelos alunos de todos os níveis de ensino, inclusive na Educação Infantil.

A clareza nas respostas contribuirá significativamente com a pesquisa, a Instituição pesquisada e a melhoria nos serviços por ela prestados.

QUESTÕES

Marque "X" nos campos correspondentes: "SIM" ou "NÃO"

O que levou os senhores a matricular seu filho nesta Instituição de Ensino?

ESTRUTURA FÍSICA	SIM	NAO
Lay-Out - A logomarca – Os desenhos – As cores utilizadas na fachada		
Localização - O Bairro – O acesso – A movimentação		
Edificação - O Prédio – O tamanho – O Estado de Conservação – As Cores utilizadas		
Conservação - A Limpeza – O asseio – Os cuidados – Os detalhes		
Espaço físico – Área verde - O Tamanho – A utilização – O Estado de Conservação		
Pátio - O Tamanho – A utilização – O Estado de Conservação		
Canchas de Esportes - O Tamanho – A utilização – O Estado de Conservação		
Equipamentos de Lazer - (Parquinho – Brinquedos ao Ar Livre) A Localização – A Quantidade – A utilização – O Estado de Conservação – A Segurança		
Salas de Aulas A Localização – A Quantidade – A Utilização – O Estado de Conservação – A segurança		
Banheiros - A Localização – A Quantidade – A Utilização – O Estado de Conservação – Adaptação para uso – O Asseio		
Cantina - A Localização – O Tamanho – A Utilização – O Estado de Conservação – Os serviços Prestados		
Administração - O tamanho - A Estrutura – A Organização – O Corpo Administrativo – Os Equipamentos – Os serviços Prestados		
Equipamentos - Equipamentos de uso geral – Mesas, cadeiras, carteiras, material didático, brinquedos, equipamentos eletrônicos e informática		

Justifique a escolha de suas opções:

O que levou os senhores a matricular seu filho nesta Instituição de Ensino?

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<i>SIM</i>	<i>NÃO</i>
Divulgação - O Material Promocional – A Protaganda		
<i>Ensino</i> - O tipo de Ensino Ministrado – A Filosofia de Ensino – Estratégias de Ensino – Metodologias aplicadas		
Valorização do Aluno		
Atividades - Curriculares e Extra-curriculares		
Professores - Quantidade – Formação – Atualização		
Atendentes - Quantidade – Capacitação – Atividade		
Administração - Quantidade – Capacitação – Atividade – Os Serviços Administrativos		

Justifique a escolha de suas opções:

O que levou os senhores a matricular seu filho nesta Instituição de Ensino?

TÓPICOS DE ESCOLHA GERAL	<i>SIM</i>	<i>NÃO</i>
Tradição		
Atendimento		
Formação Religiosa		
Clientela		
Localização		
Custo benefício		
Outros		

Justifique a escolha de suas opções:

Outras observações que justifiquem a escolha pela Instituição de Ensino:

Curitiba, 05 de novembro de 2002.

Prezada Comunidade Cleliana do CIESC Santa Teresinha

Ao entrar no Centro de Educação Infantil a criança vive um momento delicado, pois tem que aprender de uma só vez, a afastar-se do convívio familiar e criar novas relações afetivas. Pensando assim os pais se preocupam com os cuidados dispensados pelas professoras e atendentes aos seus filhos, em especial no primeiro contato, querem ter sempre a certeza de que seus pequenos ficarão bem, necessitam estar sempre à porta das salas conversando com as professoras e observando tudo o que se dá no ambiente escolar.

O **CIESC Santa Teresinha** busca trilhar novos caminhos educacionais, nesta sociedade moderna, rápida e competitiva, na qual é indispensável contar com a participação de todos (pais, alunos, educadores, funcionários e Irmãs) em nosso programa permanente de avaliação, a partir do qual podemos diagnosticar e acompanhar criticamente as modificações que já estão acontecendo, bem como as que estão por vir em nossa comunidade educativa.

Em 2002, realizamos algumas melhorias em nossa Escola visando o bem-estar de nossos educandos. Pretendemos, em 2003, concretizar, na medida do possível, as propostas sugeridas por todos aqueles que se envolveram na **Pesquisa Participativa** – avaliação, realizada neste ano de 2002.

No geral receberam alta consideração dos pais os seguintes aspectos: ensino, valorização do aluno, as atividades que os professores desenvolvem junto às crianças no espaço físico oferecido pela Escola, bem como o aproveitamento total dos mesmos, a capacitação dos professores e atendentes e a forma com que as Irmãs administram e capacitam os serviços.

Constatamos que nossa preocupação com a Qualidade em nossos serviços é percebida nesses momentos citados acima e a avaliação desse primeiro contato é essencial, favorecendo o afeto, interesse e respeito entre ambas as partes (pais e filhos/ Centro de Educação Infantil).

A estrutura física, a conservação, os equipamentos de lazer, as salas de aula, a administração, o equipamento de uso geral e banheiros foram projetados para que nossos educandos tenham um ambiente agradável e harmonioso. Assim, como o cuidado com as mesas, cadeiras, carteiras (conforme a faixa etária), material didático, brinquedos e equipamentos eletrônicos e informática, foram itens de grande importância para os pais no desenvolvimento infantil, evidenciados na pesquisa. Pudemos observar que há uma confiança no trabalho pedagógico, desenvolvido pelas Irmãs, quanto às atividades de formação humana / cristã e dos hábitos de uma alimentação saudável.

A introdução às novas tecnologias (Laboratório de Informática) é relevante e de percepção dos pais, falaram na possibilidade da informática ser um elemento essencial na vida adulta de seus filhos, mostrando que a escola tem um olhar voltado ao futuro.

A apresentação aos pais da Filosofia da Escola foi uma solicitação atendida na última Reunião de Pais, dedicada ao esclarecimento da História da Instituição e das atividades desenvolvidas pelas Irmãs na Rede CIESC.

Rever, reexaminar e planejar são posturas que permitirão ao CIESC Santa Teresinha olhar sobre a realidade e necessidades atuais levantadas por vocês, pais, com o mesmo olhar, interesse e dedicação inspirados na Pedagogia de Madre Clélia Merloni: “A Educação é obra de Amor”. Seu(sua) filho(a) merece!

Nosso compromisso para agora e sempre é a formação humana: Especializar Gente Feliz, interagindo na sociedade em que vivem.

CIESC Santa Teresinha do Menino Jesus.