

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Marcelo Ioris Koche

UM MODELO DE MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA
PRÉ-ESCOLA

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do
Grau de Mestre em Engenharia

Orientador: Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis

2002

Marcelo Ioris Koche

**UM MODELO DE MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS POR UMA PRÉ-ESCOLA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de **“Mestre em Engenharia”**, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof Osmar Possamai, Dr.
Orientador

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Marcelo Ioris Koche Júnior, pois seu sorriso é incentivo para vencer qualquer desafio.

AGRADECIMENTOS

À UFSC, pelos seus professores e pela oportunidade da realização do mestrado.

Ao professor Dr. Osmar Possamai, meu orientador, pela oportunidade, ensinamentos, apoio, confiança, competência e colaboração na realização deste trabalho.

A todos colegas do Centro Universitário da Grande Dourados, pela amizade e convivência neste período, onde foi muito produtivo o intercâmbio de informações e diálogos com todos.

Ao Centro de Educação Infantil Dinâmica, pela oportunidade da realização da pesquisa e pelo fornecimento do histórico da organização.

Aos meus pais eternos inspiradores, por deixarem muitas vezes de lado os seus sonhos, para que eu pudesse realizar os meus. A minha irmã Marlowa e seu marido Cassiano pela hospedagem e apoio durante o período de aulas.

Especialmente a minha esposa Luciene, sem ela eu não teria forças para superar os obstáculos da vida, e sem o seu apoio não estaria redigindo estes agradecimentos.

A todos colegas estudantes pelas sólidas amizades construídas e colaborações recebidas, meu muito obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Objetivos do Trabalho	12
1.2. Justificativa.	13
1.3. Estrutura do Trabalho.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1. Definição e Diferença entre Produtos e Serviços.....	16
2.2. Momentos de Verdade na Prestação de Serviços	23
2.3. As Instituições de Ensino e O Mercado Consumidor.....	31
2.4. Pré-Escola: A origem e a Procura por esse Tipo de Serviço.....	34
2.5.O Comportamento do Consumidor de Serviços e o Cliente da Pré- Escola.....	38
2.6. Considerações.....	41
3. INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS USADAS NA MELHORIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	43
3.1. Questionários.....	44
3.3. Ferramenta SERVQUAL	46
4. MODELO PROPOSTO.....	51
4.1. Descrição das Etapas do Modelo.....	52
4.1.1. –1ª Etapa – Apresentação do modelo,debate com a alta administração e treinamento da equipe inicial.....	52
4.1.2. – 2ª Etapa – Apresentação do modelo e treinamento para	

os colaboradores.....	54
4.1.3. – 3ª Etapa – Aplicação da pesquisa.....	55
4.1.4. – 4ª Etapa – Análise das informações coletadas.....	56
4.1.5. – 5ª Etapa – Definição das equipes e melhorias mais adequadas à empresa.....	56
4.1.6. – 6ª Etapa – Implementação de melhorias.....	57
4.1.7. – 7ª Etapa – Aperfeiçoamento contínuo.....	58
5. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	59
5.1. Um breve histórico do Centro de Educação Infantil Dinâmica.....	59
5.2. Aplicação do Modelo Proposto.....	60
5.2.1. – 1ª Etapa – Apresentação do modelo, debate com a alta administração e treinamento da equipe inicial.....	61
5.2.2. – 2ª Etapa – Apresentação do modelo e treinamento para os colaboradores.....	63
5.2.3. – 3ª Etapa – Aplicação da pesquisa.....	64
5.2.4. – 4ª Etapa – Análise das informações coletadas... ..	65
5.2.5. – 5ª Etapa – Definição das equipes e as melhorias mais adequadas a empresa.....	67
5.2.6. – 6ª Etapa – Implementação das melhorias.....	68
5.2.7. – 7ª Etapa – Aperfeiçoamento contínuo.....	70
5.3. Considerações Finais sobre Aplicação do Modelo Proposto.....	70
6. CONCLUSÃO.....	73
6.1. Conclusões.....	73
6.2. Sugestões para Trabalhos Futuros.....	74
7. REFERÊNCIAS	76
8. BIBLIOGRAFIA.....	80
APÊNDICE A.....	82
APÊNDICE B.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Sistema de operações genérico	19
Figura 2.2 – Algumas diferenças entre indústrias manufatureiras e de serviços.....	22
Figura 2.3 — Exemplo de um ciclo do serviço para uma pré-escola	25
Figura 2.4 – Modelo de lacunas na qualidade em serviços.....	27
Figura 2.5 – A qualidade do serviço é governada pela lacuna entre as expectativas dos consumidores e sua percepção do produto ou serviço.....	29
Figura 2.6- A qualidade percebida é governada pelo tamanho e direção da lacuna.....	30
Figura 2.7 – Dois participantes importantes no processo de compra de serviços.....	38
Figura 4.1 – Etapas do modelo proposto.....	52
Figura 5.1 – Dimensões e o índice de atendimento das expectativas.....	66
Figura 5.2 – Atendimento das expectativas das características dos serviços.	67
Figura 5.3 – As dimensões e suas prioridades.....	68
Figura 5.4 – Modelo de ferramenta 5W1H sugerido para equipe qualidade.....	69

RESUMO

KOCHE, Marcelo I. **Um modelo de melhoria da qualidade dos serviços prestados por pré-escolas.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Este trabalho apresenta um modelo de melhoria da qualidade dos serviços oferecidos em pré-escolas, cujo objetivo é buscar a satisfação das necessidades dos clientes, gerando desta forma vantagens competitivas para a organização.

A dificuldade dos usuários da pré-escola, se manifestarem quanto a qualidade dos serviços prestados conduziu a elaboração do levantamento das necessidades junto aos pais das crianças.

Para a elaboração deste modelo foram analisados conceitos sobre as expectativas dos clientes, qualidade esperada e percebida, decisão de compra e satisfação dos clientes.

O modelo subdivide-se em sete etapas e sua aplicação, deu-se pela apresentação do modelo e debate com a alta administração e colaboradores, pesquisa com pais de alunos da pré-escola do Centro de Educação Infantil Dinâmica e seleção das melhorias mais adequadas à empresa.

O modelo é simples e não requer grandes investimentos financeiros, podendo a empresa usar o seu próprio quadro de funcionários na aplicação.

Palavras – chave: qualidade percebida, serviços, SERVQUAL

ABSTRACT

KOCHE, Marcelo I. **A pattern of enhancement of the quality of the services supplied by preschools.** Florianópolis, 2002. Dissertation (Master Graduation in Production Engineering) – Post-Graduation Program in Production Engineering, UFSC, 2002.

This essay presents a standart for the improvement in the quality of the services provided in preeschools, whose goal is to match the customer's needs, so as to generate competitive advantages for the organization.

The hurdle of preeschool customers in manifesting themselves as the provided services quality led to the eleboration of a needs prospecting, from the children's parents.

Intended for this pattern elaboration, it has been analyzed concepts on client's expectations, the expected and the quality seen, the buying decision and the satisfaction of the customers

The model is subdivided into seven stages and its applying was accomplished trough the sensitizing of high administration, collaborators and surveys with kindergarteners parents of the Dynamic - Kids Education Center.

The pattern's strong spots are its simplicity, the low financial investment and the possibility of the enterprise utilize its own staff applying it

Key-words: perceived quality, service, SERVQUAL

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem se desenvolvendo gradativamente, representando expressiva parcela da economia. Considerando os países desenvolvidos como os Estados Unidos e Reino Unido, por exemplo, o setor representa 66% do Produto Interno Bruto, enquanto na Canadá, 68%. (Las Casas, 1995:11). No Brasil o setor representa mais de 50% do Produto Interno Bruto, considerando a somatória de diversos setores de atividades que juntos, constituem o setor de serviços (IBGE 2001).

Segundo Cobra (1986:5) a crescente urbanização do país está levando a uma necessidade cada vez maior de serviços e entre eles destacam-se os serviços de educação como as pré-escolas.

Todas as organizações que desejam sobreviver em um mercado competitivo devem preocupar-se em satisfazer e manter clientes e isso não é diferente para as instituições de ensino como as pré-escolas que, para serem bem sucedidas, precisam satisfazer as necessidades dos consumidores de alguma forma. Se falharem ao desenvolver programas satisfatórios ao seu público alvo, a má repercussão e a rotatividade dos alunos prejudicarão a organização.

Os pais de alunos que são os que decisores sobre a compra neste tipo de serviço, quando satisfeitos com a prestação de serviço, além de realizarem propaganda para a escola, são menos sensíveis às oscilações de preço e às ofertas da concorrência. A satisfação do cliente é vital para o sucesso da empresa e é produzida por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas da organização.

De acordo com o Strategic Planning Institute (Desatnick ,1994:27) as receitas de empresas com altos níveis de satisfação dos clientes crescem mais que suas concorrentes, enquanto que empresas que perdem clientes gastam até cinco vezes mais para atrair um novo cliente do que gastariam para manter um cliente antigo.

As pré-escolas podem preparar-se antecipadamente para melhor atender os pais de alunos na medida em que, sistematicamente, determinarem quais são as expectativas dos pais e gerenciarem tais expectativas.

Quando um cliente tem suas expectativas excedidas, a qualidade do serviço pode ser considerada como excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não atende as expectativas, a qualidade no serviço passa a ser inaceitável e quando se confirmam as expectativas pelo serviço, a qualidade é satisfatória.(FITZSIMONS e FITZSIMONS,2000:249)

As pré-escolas passaram a lidar com pais muito mais exigentes e cientes de seu poder de negociação. Na mesma medida em que as organizações investem na qualificação de seus colaboradores, produzem consumidores com uma nova visão do que é qualidade e respeito ao consumidor, tornando a concorrência entre as pré-escolas cada vez mais acirrada.

Os pais de alunos satisfeitos tornam-se os melhores divulgadores da instituição. Sua satisfação e comunicação atingem outros clientes, tornando fácil atrair e entender maior número de pessoas.

As pré-escolas que respondem aos seus públicos percebem que para atrair alunos e outros recursos necessários devem oferecer programas e outros benefícios que seus públicos desejam em troca. Adotar providências para entender

seus públicos e melhorar a satisfação dos pais, no caso das pré-escolas, deve refletir também na boa imagem da instituição. (KOTLER, 1994:37)

A concorrência agressiva alterou um panorama de tranquilidade em que encontravam-se algumas instituições, e principalmente no setor privado as pré-escolas que conhecerem seus clientes e trabalharem em busca do conhecimento e satisfação das necessidades dos mesmos possuem maior chance de atrair e manter clientes.

1.1 – Objetivos do Trabalho

A falta de conhecimento dos fatores que influem na satisfação dos clientes leva as organizações a despenderem recursos, muitas vezes de forma errônea, para melhorarem a qualidade da prestação dos serviços. Esses recursos quando bem direcionados contribuem para a competitividade da organização.

Assim, o objetivo geral, deste trabalho é desenvolver um modelo de melhoria dos serviços prestados em pré-escolas, por meio da determinação das prioridades dos pais e de seu nível de satisfação.

Para atingir o objetivo geral, estipulou-se os seguintes objetivos específicos:

1) Determinar atributos importantes à prestação de serviços em pré-escolas.

Este objetivo busca descobrir entre as cinco dimensões dos serviços que serão analisadas, quais delas os pais consideram mais importante quando se trata de uma instituição pré-escolar.

2) Determinar o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela organização.

Possibilita a organização conhecer a avaliação dos pais sobre as características dos serviços prestados, servindo no modelo como um referencial para futuras melhorias

3) Determinar pontos críticos para melhoria de serviços em pré-escolas.

Os pontos críticos serão determinados através da comparação entre qualidade esperada e percebida e do grau de importância de cada dimensão. O objetivo auxilia o modelo, pois prioriza melhorias em dimensões que agregam valor aos pais.

1.2 – Justificativa

A importância do setor de serviços na geração de empregos e renda exige que resultados positivos relacionados à melhoria da qualidade sejam alcançados, pois a concorrência aumenta a cada dia, apresentando maior número de comodidades e vantagens a cada momento, impondo ao mercado um ritmo de constante incerteza, atualização no padrão de consumo e busca permanente no aumento da eficácia dos serviços prestados. A maior concorrência tem obrigado as pré-escolas privadas a uma cuidadosa revisão das práticas gerenciais para alcançar maior competitividade. É provável que frente a este cenário serão vencedoras as pré-escolas que dispuserem de produtos e serviços de qualidade, produzidos por mão-de-obra qualificada e beneficiando-se dos melhores métodos.

A decisão da escolha do tema para execução deste trabalho, deve-se ao interesse das instituições de ensino pré-escolar do setor privado em melhorar a eficiência dos seus negócios. O estudo sobre qualidade em serviços apresenta uma

certa carência de modelos, podendo a área de gestão de processos contribuir em muito na racionalização e compreensão das operações na área de serviços.

Os estudos sobre qualidade em serviços devem apresentar a interação do mercado e suas necessidades com a disponibilidade de acesso as técnicas e tendências encontradas, por exemplo, numa instituição pré-escolar. O trabalho é justificado também pela busca de inovações com criatividade, quebra de paradigmas e melhoria da qualidade nas pré-escolas.

1.3 – Estrutura do Trabalho

Este trabalho se subdivide em 6 capítulos.

O Capítulo 2, mostra a pré-escola, seus clientes e suas expectativas e como o cliente analisa a qualidade em serviços.

No Capítulo 3, apresentam-se alguns instrumentos usados na determinação das expectativas dos clientes e de seu nível de satisfação.

No Capítulo 4, o trabalho cumpre o seu objetivo principal que é propor um modelo de determinação das expectativas dos clientes e conseqüente adequação do serviço para o atendimento das mesmas. Este utiliza como base um questionário que investiga as expectativas e o nível de satisfação dos clientes para determinar as oportunidades de melhoria.

O Capítulo 5, traz a aplicação prática do modelo e toda uma contextualização sobre o cenário escolhido em uma pré-escola, seu ambiente competitivo e seus clientes.

No capítulo 6, apresentam-se as conclusões e também as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Definição e Diferença entre Produtos e Serviços

A função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus bens e serviços. Um sistema de operações necessita de objetivos bem definidos. O sistema contém também um processo de transformação, responsável por converter entradas em saídas especificadas. A função de operações é a função central da maioria das organizações. É a função que provê bens ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema. (ALBRECHT, 1994: 22)

Qualquer operação produz bens e serviços, ou um misto dos dois, e faz isso por um processo de transformação. Envolve um conjunto de recursos de *inputs* ou entradas, para transformar algo ou para ser transformado em *outputs* de bens e serviços.

Slack (1997) exemplifica dizendo que os hospitais possuem *inputs* de médicos, enfermeiras e outros funcionários da área médica, administradores, funcionários de limpeza, camas, equipamentos, etc. Seu propósito é transformar pacientes doentes em pacientes saudáveis. Os *outputs* da operação são pacientes tratados, resultados de exame médicos, pesquisa médica e procedimentos médicos práticos. (SLACK, 1997:37)

Geralmente, os recursos transformados que as empresas usam são um composto de materiais, informações e consumidores e freqüentemente, um deles é dominante em uma operação.

Um banco destina parte de seu esforço para produzir demonstrativos de contas impressas para seus consumidores e também processa consumidores, quando dá a eles orientação sobre aplicações financeiras, paga cheques, deposita dinheiro e tem contato direto com os mesmos. Entretanto, a maioria das atividades do banco ocupa-se, provavelmente, com o processamento de informações sobre assuntos financeiros de interesse dos consumidores, que podem ficar insatisfeitos com os demonstrativos mal impressos e mais insatisfeitos ainda se não forem tratados apropriadamente no banco. Porém, se cometer erros nas transações financeiras, e essa for à prioridade dos clientes, eles ficarão mais insatisfeitos.(SLACK,1997:38)

Em uma pré-escola podem existir entradas como: professores, funcionários da limpeza, funcionários da secretaria, equipamentos, materiais, informações, etc. O processo de transformação pode ser a cobrança de mensalidades, limpeza das salas, execução de uma aula, produção de materiais institucionais, preparação da folha de pagamento, avaliação da aprendizagem dos alunos ou a emissão de boletins. As saídas podem ser um relatório emitido, uma aula proferida, uma informação prestada a um pai, uma atividade recreativa realizada com os alunos, etc.

A figura 2.1 mostra um exemplo de um sistema de operações genérico que pode ser adaptado a qualquer tipo de operação.

Para Fitzsimmons & Fitzsimmons (2001) deve-se fazer uma distinção entre entradas e recursos: Para os serviços, as entradas são os próprios consumidores; e os recursos são os bens facilitadores, o trabalho dos funcionários e o capital sob o comando do gerente. Assim, para funcionar, o sistema de serviços

deve interagir com os clientes, sendo os mesmos participantes do processo do serviço. (FITZSIMONS e FITZSIMONS, 2001: 46)

Juran (1993) afirma que um “produto é o resultado de qualquer processo” e processo presume um sistema, com qualquer referencial definido. “Os economistas definem produtos como sendo bens e serviços”. Assim, a palavra produto é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. “Entende-se por bens como algo físico, enquanto serviço significa trabalho feito para outro. Outra definição ampla, mas precisa de Juran diz que o serviço” é o trabalho desempenhado por alguém.”(JURAN,1993: 304)

Para Lovelock (2001) serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no destinatário do serviço, ou em nome dele. Embora possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores da produção. (LOVELOCK, 2001:5)

Kotler, distingue três categorias de bens, com base na taxa de consumo, na tangibilidade deles e com aplicação estratégica de marketing:

- bens duráveis são bens tangíveis que normalmente sobrevivem a muitos usos (Ex.:refrigeradores, roupas);
- bens não duráveis são bens tangíveis que normalmente são consumidos em um ou em alguns poucos usos (Ex.: carne, sabonete);
- serviços, são atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos à venda (Ex.: corte de cabelo, consertos, serviços de educação). (KOTLER,1991:145)

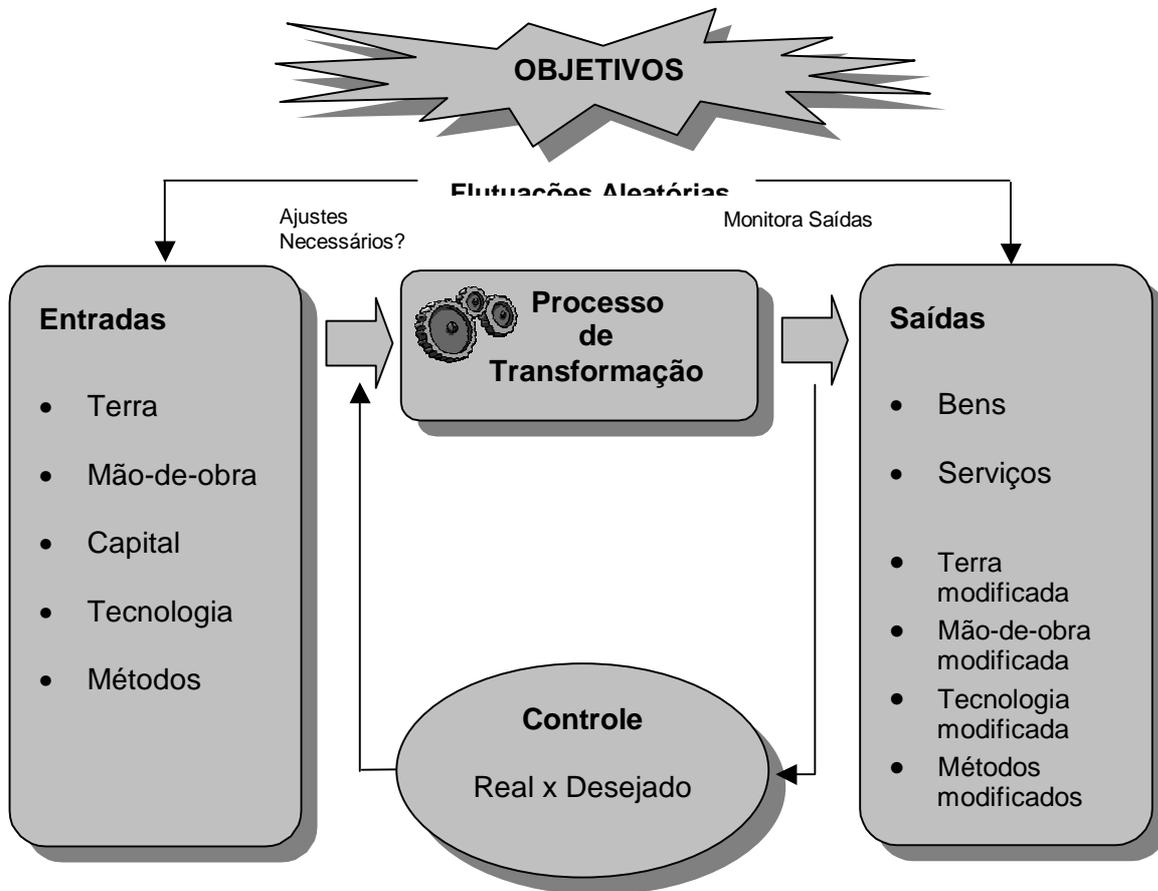


Figura 2.1 – Sistema de operações genérico. (Gianesi e Corrêa,1994)

Nesse enfoque da área de marketing, conforme Horovitz (1993), em geral o “serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes”. (HOROVITZ,1993: 23).

A filosofia de administração de serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir a satisfação do cliente. Toda organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente. (ALBRECHT,1994:22)

No entanto, o reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade e diferenciação entre definições de produtos, bens e

serviços. Um exemplo dessa afirmação pode ser dado: em geral, entende-se por serviço tudo que um restaurante deve fazer para agradar o freguês – incluindo a comida, o atendimento, etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente a bens e serviços como constituintes do chamado produto. Nesse caso, o bem seria a refeição; o serviço corresponderia ao atendimento, e o produto, a somatória desses dois fatores, associados a outros que levam a ponto de desejar retornar ao restaurante”. (LOBOS, 1993: 21).

Numa pré-escola o produto seria o material escolar, as carteiras, enquanto que o serviço seria a atividade do professor, o atendimento da secretaria, os serviços de vigia, etc.

Os serviços possuem, conforme Kotler (1991), quatro características principais:

- intangibilidade - não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- inseparabilidade - são produzidos e consumidos ao mesmo tempo” com a interação fornecedor-cliente, afetando o resultado final;
- variabilidade - são altamente variáveis à medida que dependem de quem, quando e onde são executados;
- perecibilidade - não podem ser estocados, pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente. (KOTLER,1991: 541-43).

Além dessas características, a ênfase atual nos serviços tem relatado algumas outras particularidades importantes espalhadas pela literatura. A definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo.

O papel estratégico que os serviços representam para as empresas é também reforçado por Cobra & Rangel (1992): Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. O serviço pode ser um fator-chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico. (COBRA & RANGEL,1992: 8)

Uma outra particularidade dos serviços é que seu consumo depende de experiência direta ou de comunicação informal. São dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo-produção. Nos serviços, tanto o marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção, quanto às comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes. (BERRY,1996:20).

As características particulares dos serviços tornam sua produção um pouco mais complexa. Qualquer que seja o modelo de produção a ser adotado, a interação de elementos, muitas vezes não é tão controlável como nos sistemas produtivos convencionais de bens. A figura 2.2 mostra as particularidades entre indústrias manufatureiras e de serviços.

Atacar todos os passos necessários de um modelo não é tarefa fácil de gestão. Há contudo uma vantagem, como dizem Davidow & Uttah (1991): pequenos esforços são imediatamente reconhecidos, isto é, a resposta é rápida quanto à adequação serviço-consumidor. Felizmente, dar alguns passos básicos poderá ajudar a melhorar drasticamente o serviço ao cliente. Quando os clientes vêem as

mudanças, têm respostas positivas, proporcionando oportunidades para outras melhorias. (DAWIDOW e UTTAH,1991: 11).

Indústrias manufatureiras	Indústrias de serviços
Geralmente o produto é concreto	O serviço é intangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	Geralmente a posse não é transferida
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra)
O produto pode ser estocado por vendedores ou compradores	O serviço não pode ser estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente coincidem
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes	Produção, consumo e, freqüentemente, as vendas são feitos no mesmo local
O produto pode ser estocado	O serviço não pode ser transportado (embora os "produtores" freqüentemente possam)
O vendedor fabrica	O comprador/cliente participa diretamente da produção
É possível contato indireto entre a empresa e cliente	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode

Figura 2.2 – Algumas diferenças entre indústrias manufatureiras e de serviços.(Normann,1993)

Um ponto essencial é a aproximação com o cliente. A correta definição de métodos e procedimentos padronizados para os serviços devem evidenciar eficiência e eficácia de um sistema: amabilidade não acobertará sempre as falhas de

um sistema e tampouco este deve ser exposto a constrangimentos infundados ou impor opções de escolha aos clientes.

O serviço vai bem além da amabilidade ou da gentileza. Trata-se de uma questão de método e não de simples polidez.

Serviço não significa tampouco servilismo. Isso explica em parte a atitude bem conhecida de certas vendedoras de grandes lojas que “nos dão vontade de comprar em outro lugar”. (HOROVITZ, 1993: 24).

Constata-se através dos comentários de Juran (1993), Kotler (1991), Horovitz (1993), Cobra e Rangel (1992), Lobos (1993), Berry (1996), e Davidow e Uttal (1991), o mesmo que Lovelock (1995) afirma: A literatura em serviços é difusa, mas parece que os especialistas têm dado mais atenção para desenvolver taxonomias e gerar prescrições relativas a cada categoria de sistema. De fato, são inúmeras as classificações de componentes e as prescrições estratégicas relativas a cada uma delas, sem contudo desenvolver uma abordagem global para os serviços. De modo justo, nenhuma abordagem foi apresentada como uma teoria global, mas por virtude da cobertura geral dos serviços, estas visões devem ser consideradas como marcos para avaliar abordagens subsequentes. (LOVELOCK, 1995:44).

2.2 – Momentos de Verdade na Prestação de Serviços

A maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato direto entre clientes e representantes da empresa de serviços.

Na pré-escola, de acordo com Ramos (1999), fazem parte deste grupo tanto os professores como os dirigentes que lidam com os pais e com os representantes da comunidade, mais as merendeiras, secretários escolares,

telefonistas, vigias e outras pessoas que constantemente comunicam-se e atendem as pessoas que vêm à escola. (RAMOS, 1999: 14)

O que ocorre, de acordo com Normann (1993), pode não estar diretamente influenciado pela empresa. É a experiência, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente, que juntos criarão o processo de prestação de serviço. (NORMANN,1993: 33).

A figura 2.3 tem o objetivo de demonstrar o ciclo de serviço no primeiro dia de aula em que um pai leva seu filho. O ciclo pode ser maior ou menor, dependendo dos serviços que o pai ou a criança necessitarem. O pedido da criança para ir ao banheiro ou a necessidade do pai de conhecer o diretor da escola mudará o ciclo do serviço, podendo aumentar ou diminuir os momentos da verdade.

Uma grande empresa de serviços pode experimentar diariamente dezenas de milhares de momentos da verdade em um ciclo de serviço.

Esse atributo específico dos serviços também permeia muitas outras características típicas que têm de ser consideradas quando o sistema de prestação eficaz do serviço está sendo projetado.

A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços.

Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos de verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica que dá-se o nome de ciclo do serviço.

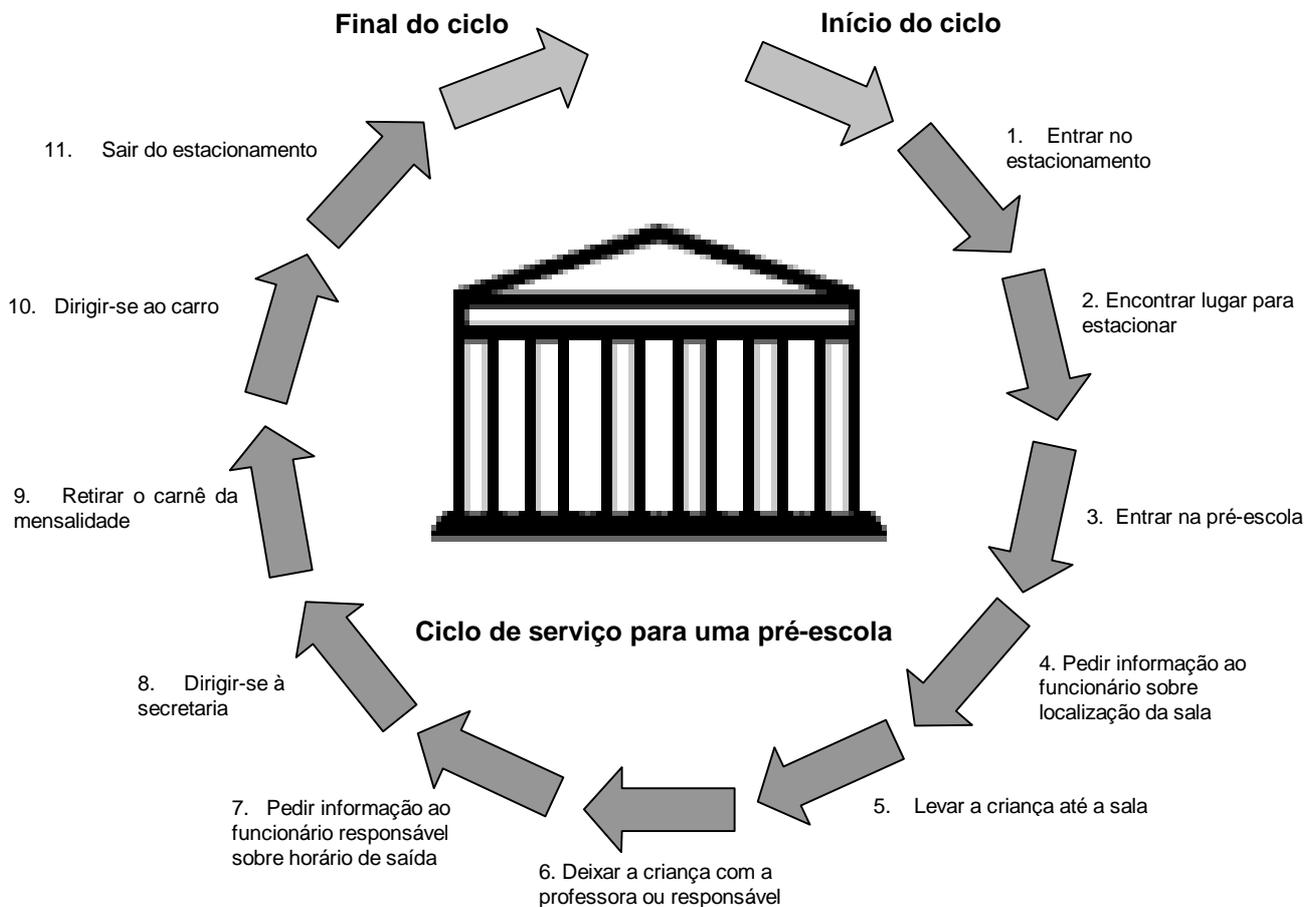


Figura 2.3 – Exemplo de um ciclo do serviço para uma pré-escola. (Adaptado de Giansesi e Corrêa,1994)

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) dá a seguinte definição para os clientes de serviços:

- o cliente poupador: o que quer maximizar o valor obtido pelo seu gasto de tempo, esforço e dinheiro. É um cliente exigente que está sempre à procura por maior valor;
- o cliente ético: esse cliente sente a obrigação moral de apoiar empresas socialmente responsáveis;
- o cliente personalizado: esse cliente quer gratificação interpessoal, como reconhecimento e conversação em sua experiência de serviço;

- o cliente conveniente: este cliente não tem interesse em ir buscar o serviço; conveniência é o segredo para atraí-lo.(FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000:231)

A avaliação da diferença existente entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro de retorno da informação do cliente, praticado pelas principais companhias de serviço. (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS,2000:250)

De acordo com Petrônio e Martins (1999), para que um serviço apresente elementos de qualidade, como: confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para entender as necessidades dos clientes, credibilidade, competência entre outros, devem ser removidos os 5 *GAPs* descritos por Zeithami, Parasuraman e Berry. (MARTINS & LAUGENI, 1999:417)

Os *GAPs* são as divergências que existem dentro uma pré-escola nas relações entre funcionários e departamentos e entre a pré-escola e os pais e que resultam em má qualidade do serviço. Os serviços requeridos pelos pais podem não existir ou estarem sendo prestados de uma forma não apreciada por eles. A figura 2.4 mostra um modelo de lacunas ou *gaps* na qualidade em serviços.

As lacunas são as seguintes:

- lacuna 1: entre as expectativas dos clientes e a percepção da gerência destas expectativas – a empresa não identifica a qualidade requerida pelos clientes;
- lacuna 2: entre a percepção da gerência sobre as expectativas dos clientes e a especificação da qualidade dos serviços – a qualidade planejada pela administração não vai de encontro à qualidade requerida pelos clientes;
- lacuna 3: entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço fornecido – qualidade oferecida pelos empregados não corresponde à qualidade planejada pela administração;

MODELO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS

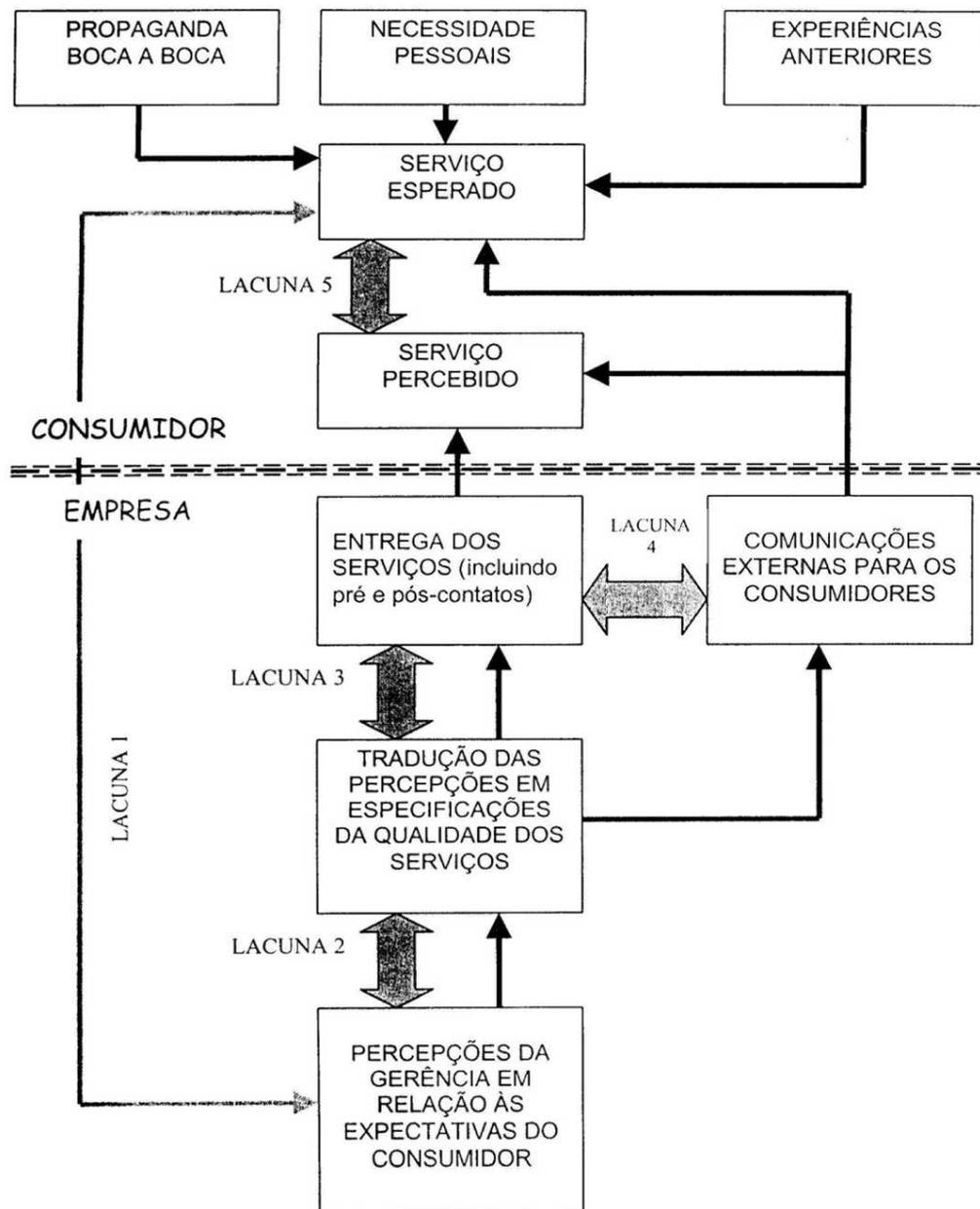


Figura 2.4 – Modelo de lacunas na qualidade em serviços. (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000).

- lacuna 4: entre o serviço entregue e a comunicação externa aos clientes sobre o serviço fornecido – o marketing final é diferente da qualidade oferecida pelos empregados;

- lacuna 5: entre as expectativas dos clientes e o serviço percebido como fornecido – a qualidade requerida pelos clientes é diferente da qualidade oferecida pelos empregados.

Nos serviços oferecidos por pré-escolas, como em outro qualquer, as recomendações de terceiros formam expectativas no novo consumidor devido à impossibilidade de avaliar o serviço, antes da compra.

A experiência anterior também pode influenciar a expectativa que o cliente tem a respeito do serviço. Os pais de alunos podem ser bastante exigentes ou tolerantes quanto ao tempo gasto no atendimento da secretaria, se compararem com o tempo de ocasiões passadas.

No momento de avaliar o serviço, durante ou após o processo de fornecimento o cliente levará em conta suas expectativas, as quais podem ser diferentes das necessidades, sendo interessante enfatizar que as expectativas dos clientes podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades. O mercado também tem influência, através da prestação de serviços a outros clientes que poderão, por sua vez influenciar os clientes potenciais.

Há uma interessante combinação entre satisfação de necessidades e atenção às expectativas, ressalta Paladini (1997), “se o serviço atende ao que se propôs, tem-se um consumidor satisfeito, se não atende têm-se um consumidor frustrado”. (PALADINI,1997: 31)

A visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe ser o produto ou serviço, como demonstra a figura 2.5. A qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço. Esta é a forma com que o consumidor percebe a qualidade do produto

ou serviço: como o resultado da comparação de suas expectativas sobre o produto ou serviço com suas percepções como ele desempenha.

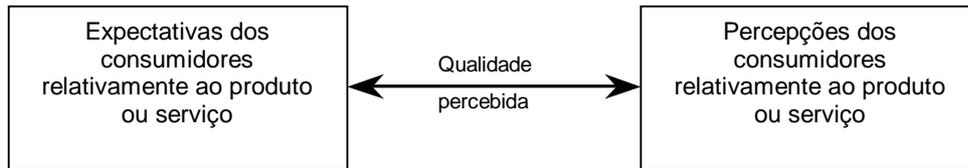


Figura 2.5 – A qualidade do serviço é governada pela lacuna entre as expectativas dos consumidores e sua percepção do produto ou serviço. (Slack ,1997)

A qualidade nos serviços possui, portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como o mesmo é percebido pelo cliente. A qualidade percebida pelo usuário resulta da comparação (ou diferença) entre a qualidade esperada – ou seja, suas expectativas a respeito da qualidade do serviço – e a qualidade experimentada – consequência da efetiva utilização do serviço. A figura 2.6 mostra que, se a experiência com o produto ou serviço foi melhor do que a esperada, então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida como sendo alta. “Se o produto ou serviço esteve abaixo das expectativas do consumidor então a qualidade é baixa e o consumidor pode estar insatisfeito. Se o produto ou serviço corresponde às expectativas, a qualidade do produto ou serviço é percebida como aceitável”. (SLACK, 1997: 553)

A figura 2.6 mostra alguns dos fatores que influenciarão as falhas (ou *gap*) entre as expectativas e as percepções.

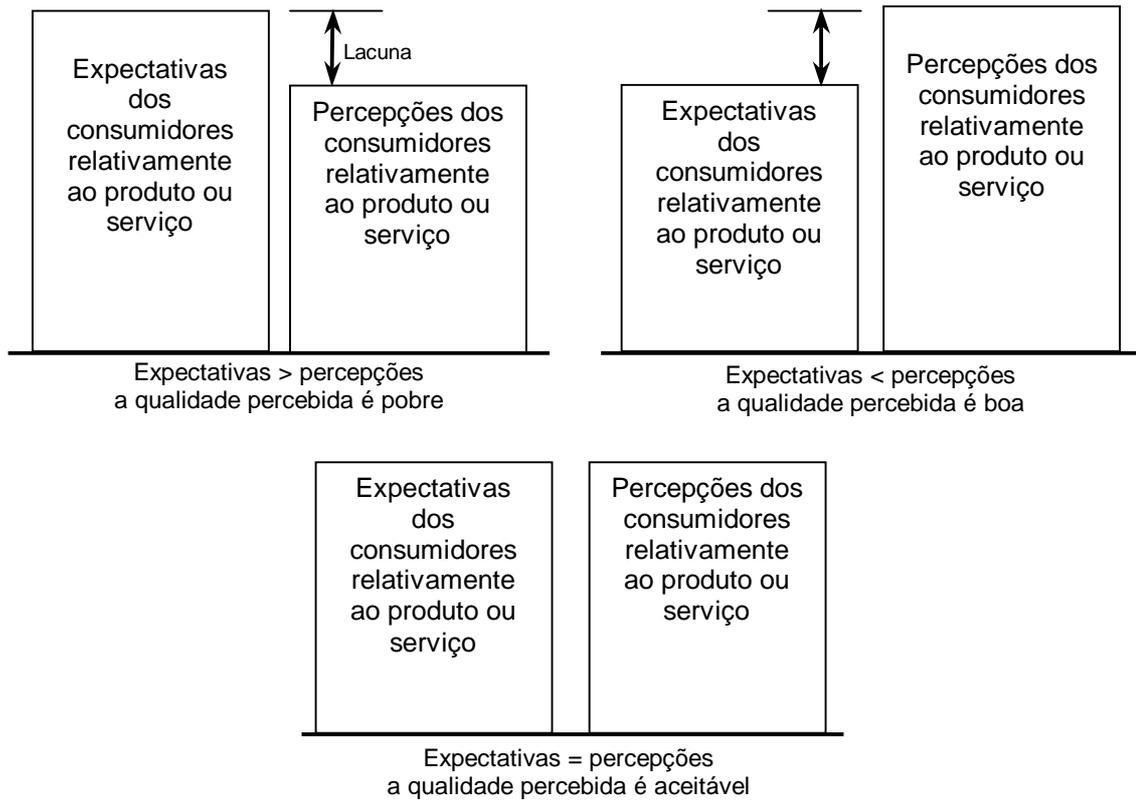


FIGURA 2.6 – A qualidade percebida é governada pelo tamanho e direção da lacuna. (SLACK 1997)

Tanto as expectativas como as percepções dos consumidores são influenciadas por fatores, alguns dos quais não podem ser controlados pela operação e alguns dos quais, em alguma medida, podem ser gerenciados. Este modelo de qualidade percebida pelo consumidor pode ajudar a entender como as operações podem gerenciar a qualidade e identifica alguns dos problemas para fazer isso.

Bonnie e Kurtz (1998) exemplificam dizendo: um bistrô com uma excelente equipe e cozinheiro pode prestar um serviço melhor que o esperado pela multidão que sai do teatro, esperando uma lacuna favorável. Em contrapartida, se o bistrô tiver recebido uma crítica favorável no jornal local, os freqüentadores do teatro

podem ficar desapontados se o serviço for lento e forçá-los a perder o início do espetáculo. (BONNIE E KURTZ ,1998: 303)

Toda empresa deveria sempre fazer uma avaliação para saber, o quanto o cliente é importante para a empresa. Clientes satisfeitos, diz Las Casas (1999), multiplicam os números de clientes com boas recomendações, enquanto os clientes insatisfeitos multiplicam negativamente a imagem da empresa. (LAS CASAS,1999: 31)

A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um serviço satisfaz seus clientes. Como autor e consultor de gerência de qualidade, Feigenbaum (1995) observa: “Qualidade é o que seu cliente diz que é – não o que você imagina ser. Para se informar sobre a sua qualidade, ouça o seu cliente”. (FEIGENBAUM,1995:27)

2.3 – As Instituições de Ensino e o Mercado Consumidor

Alguns administradores, conselheiros, professores e ex-alunos acreditam que as instituições de ensino não devam preocupar-se com satisfação de clientes e em entregar valor econômico, pois sentem que os valores e técnicas educacionais estão em direção oposta dos valores e técnicas das empresas. Na visão dessas pessoas, o propósito da educação é oferecer conhecimento, habilidades analíticas e hábitos de reflexão e racionalidade, enquanto as outras empresas tem o propósito de ganhar dinheiro.

Porém, a maioria das organizações de ensino, incluindo as pré-escolas, procuram, através de técnicas de marketing atrair bons alunos, disseminar notícias e impressões favoráveis sobre a escola, além do fato de o diretor ou gerente da escola

dirigir programas curriculares e extracurriculares para aumentar a satisfação de pais e alunos.

Está sendo dada cada vez mais importância à qualidade vinculada à satisfação dos participantes do processo e dos usuários dos mesmos nas organizações de ensino. A satisfação dos clientes internos e externos desempenha um papel cada vez mais preponderante, como base e condição para que as instituições alcancem bons resultados. (ZABALZA, 1998: 31)

Kotler (1994) diz que para as organizações serem bem sucedidas devem satisfazer as necessidades dos consumidores e preocupar-se com a qualidade dos serviços prestados. Isto é necessário para as organizações que enfrentam declínio nas matrículas, aumento da concorrência, custos ascendentes e futuro incerto. (KOTLER, 1994: 30)

A forma mais freqüentemente utilizada para atingir os objetivos de uma organização de ensino de qualidade, parece envolver a colocação da educação numa base mais comercial. Dessa forma, esclarece Gentili (1995), aos pais será dado acesso a um leque mais vasto de escolhas em vez de ter de aceitar tudo que lhes é atribuído, e as escolas tornar-se-ão mais eficientes, quer em respostas à situação competitiva em que irão se encontrar, quer através da adoção de práticas mais eficazes do setor privado. (GENTILI, 1995: 38)

As operações serviço são as principais responsáveis pela percepção do cliente em relação a qualidade do serviço. Determinar os critérios, segundo os quais os clientes avaliam os serviços, é condição fundamental para que as organizações possam priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente. (GIANESI e CORRÊA, 1994: 87)

A imagem deve refletir precisa e favoravelmente a organização. Uma imagem é a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. As organizações de ensino devem mensurar a familiaridade de sua imagem e saber como vários grupos avaliam-nas em atributos relevantes. Em posse desses resultados, a escola deve decidir se a imagem obtida está adequada. Se for desfavorável, a empresa deve fazer mudanças para melhorá-la e comunicar essas mudanças junto a seus públicos.

Atenção especial deve ser dada aos profissionais da linha de frente da organização, aqueles que carregam consigo parte da imagem que os clientes fazem da instituição. São as pessoas que têm contato mais direto e causam maior impressão nos clientes e que, são usadas por eles para avaliar e julgar o trabalho realizado pela organização. (RAMOS, 1999: 14).

Para Albrecht (1994) as pesquisas sobre percepções de clientes podem ajudar a esclarecer aspectos previamente desconhecidos das necessidades dos clientes. As melhores empresas em termos de serviços, estão praticamente sempre investigando diversos aspectos da interação com o cliente, bem como explorando novas possibilidades de oferecimento de algo de valor. (ALBRECHT, 1994: 53),

Percebe-se, através dessas informações, a necessidade das organizações de ensino de preocupar-se mais com o cliente externo, reconhecendo a importância de consumidores e públicos satisfeitos.

Se uma escola falha no seu desempenho em relação à expectativa dos seus consumidores, eles reexaminarão sua atitude com relação à mesma, podendo dar referências desfavoráveis sobre a organização, fazendo com que a escola perca clientes.

Entre os autores citados no capítulo pode-se destacar Zabalza (1998) e Gentili (1995), ao relacionarem que o sucesso e a busca por uma instituição de qualidade não é possível sem a satisfação dos pais, que são importantes integrantes do processo de compra dos serviços oferecidos por pré-escolas. Também destacam-se Giansesi e Corrêa (1994) e Albrecht (1994), ao citarem que determinando critérios e pesquisando as percepções dos clientes sobre os serviços é possível priorizar esforços e oferecer serviços com valor agregado aos mesmos.

2.4 – Pré-Escola: A Origem e a Procura por esse Tipo de Serviço

A educação escolar no Brasil compõe-se, segundo o artigo 21 da Lei de Diretrizes Básicas de Educação, pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, e numa segunda etapa de Educação Superior.

As culturas diferem marcadamente na atenção que dão às crianças pequenas. Em países como a Suécia, muitas crianças freqüentam pré-escolas, mas a alfabetização obrigatória tem sido adiada até os sete anos de idade. Na República Popular da China, por outro lado, o ensino da leitura de partituras, geralmente podem ser observadas em classes de três anos de idade. (GARDNER, 1994: 76).

No Brasil, a obrigatoriedade vem desde a Constituição de 1988. Assim, pais, instituições e todos os setores da sociedade e do governo são obrigados a respeitar os direitos definidos na Constituição do país, que reconheceu a criança como um cidadão em desenvolvimento. (CRAIDY e KAERCCHER, 2000: 24). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB –, de 1996, no artigo 29, comenta sobre a educação infantil, mostrando-a como a primeira etapa da educação

básica que tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança, até seis anos de idade, em seu aspecto físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. A educação infantil deve ser oferecida em creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade e em pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade. (MEC: 2001)

Segundo os dados levantados pelo Censo Escolar do ano 2001, mais de 1 milhão de crianças estão sendo atendidas em creches, enquanto outras 4,8 milhões, predominantemente na faixa dos 4 aos 6 anos, encontram-se matriculadas na Pré-Escola. Nas escolas particulares, que detêm 25,4% do total de matrículas, foi registrado aumento de 12,2% nas matrículas, entre 2000 e 2001. (MEC: 2001)

Foi a revolução industrial que deu origem à pré-escola, associando-a com o trabalho materno fora do lar, mas não foi só a revolução industrial que motivou os educadores do passado a defenderem a idéia da pré-escola.

Para Vieira, “as contribuições da psicologia e da pedagogia, configuraram a estrutura do desenvolvimento da pré-escola”, porque permitiram ao educador conhecer a evolução da personalidade infantil e suas etapas de desenvolvimento. (VIEIRA,1988:14)

Didonet (1992) relata que “a procura por pré-escolas vem-se tornando cada vez mais necessária à medida que aumenta a urbanização e se alteram a estrutura e os papéis no interior da família”. É comum atribuir o crescimento acelerado do atendimento pré-escolar à pressão exercida pelas famílias sobre a administração educacional. Essa pressão se deve a três fatores principais:

- crescente participação da mulher na força de trabalho extradomiciliar quer por necessidade econômica, quer por conseqüências das lutas pela igualdade social ou outros fenômenos. Como pai e mãe têm que trabalhar, os filhos de sete anos e/ou

mais têm que ir à escola e assim se impõe-se à família buscar alternativas para o cuidado e a educação das crianças menores de sete anos. A creche e a pré-escola são exemplos de alternativas;

- as dificuldades econômicas, a inflação, e o desemprego na vida da maioria das pessoas levou muitas famílias a buscar em creches e pré-escolas como locais onde seus filhos pudessem receber alimentação, cuidados de saúde e educação, no caso de escolas não-privadas;

- o aumento do número de crianças que dependem exclusivamente de mulheres chefes de família. Não apenas aumenta o número de mulheres na população economicamente ativa, como aumenta o seu percentual em relação aos homens, e mais, a taxa de ocupação das mulheres em atividades remuneradas, em relação ao conjunto das mulheres também aumenta. (DIDONET1992: 27)

A divulgação dos conhecimentos científicos sobre o desenvolvimento da criança, principalmente os produzidos pela psicologia, pela psicanálise e pelas ciências da saúde, contribui para expandir e fortalecer a convicção de que os primeiros anos de vida são muito importantes, se não decisivos, para o desenvolvimento da pessoa, para a formação de sua personalidade.(CRAIDY e KAERCHER, 2000:15)

Diversos autores que se voltaram a estudar as funções da pré-escola nos anos 80, tais como: Ana Bernardes S.Rocha, Gládis H. Vieira, Maria Malta Campos, Orly Z. M, Paulo N. de Souza, Terezinha Saraiva, Costa e Abramovay, Solange Jobim e Souza e Euclides Redin, entre outros, chegaram a três funções: política, social e pedagógica.(DIDONET,1992:29)

A função social da pré-escola é reconhecida por todos. A função política é referida por alguns como Vieira (1988) e Craidy e Kaercher (2000). E a função

pedagógica, que também está presente em todos autores, teve enfoque diferentes, principalmente no atribuir a pré-escola uma função propedêutica que seria a de preparar a criança para o ensino de 1º grau, ou uma finalidade em si mesma, que seria o direito à educação própria a de sua idade, apesar de muitos reconhecerem que a visão dos pais em muitos casos não seja a mesma. (DIDONET, 1992: 29).

Os dirigentes e líderes educacionais, conscientes da importância da qualidade, investem decisivamente na promoção de seres humanos e no crescimento dos funcionários, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, pois sabem que incorporar qualidade nas pessoas é decisivo para ter qualidade na escola.

Constitui-se missão básica de qualquer organização o pleno atendimento à sociedade na qual ela se insere, independente das fronteiras deste grupo social, suas características ou seu porte. A existência da empresa é justificada pelo produto, método ou serviço que ela fornece à comunidade, independente de sua natureza ou utilidade. A qualidade é um meio de atendimento das empresas à sociedade. A materialização mais perfeita desta relação ocorre no pleno atendimento aos clientes.(PALADINI,1997:25)

A expansão da educação é um fenômeno comum a todas as sociedades em processo de modernização acelerada, como é o caso hoje, do Brasil. O aumento na procura por esse tipo de serviço no setor privado e o aumento de pessoas interessadas em investir em pré-escolas torna o ambiente competitivo, sendo necessário aos gestores dessas organizações investigarem as expectativas desse público a fim de oferecerem a melhor relação qualidade versus preço na prestação dos serviços.

2.5 – O Comportamento do Consumidor de Serviços e o Cliente da Pré-Escola

No mercado de consumo desse serviço, dois personagens principais estão presentes no processo de compra: o usuário, aquele que vai consumir o serviço e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra, conforme figura 2.7.

Um exemplo interessante e fundamental para este estudo, relatado por Gianesi e Corrêa (1994), é o caso de uma organização educacional, para crianças em idade pré-escolar.

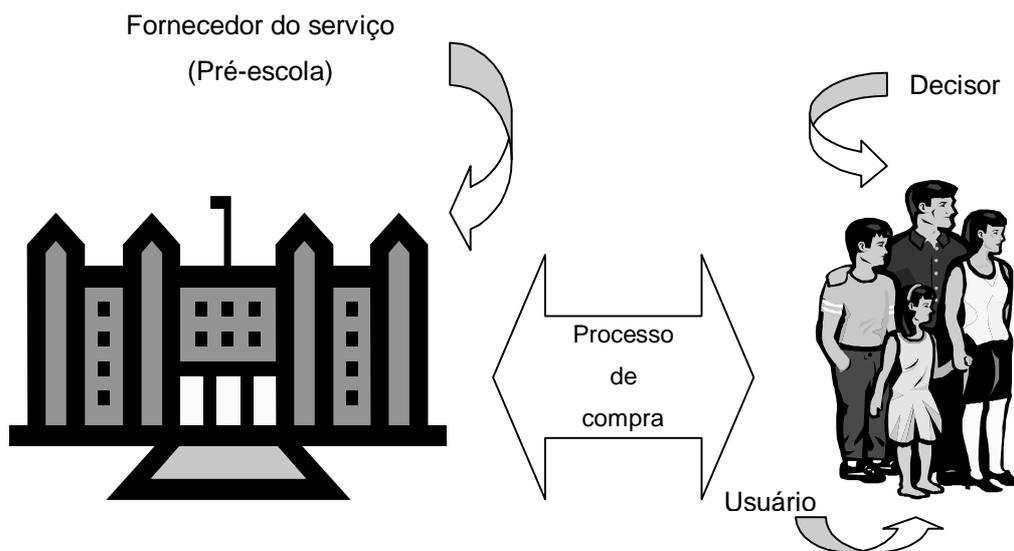


Figura 2.7 – Dois participantes importantes no processo de compra de serviços.

(Adaptado de Gianesi e Corrêa, 1994)

Nesse caso, todo o conceito de serviço está voltado para a avaliação dos pais, que são os decisores do processo de compra do serviço: instalações modernas, decoração cuidadosa, aparelhos sanitários, programação de aulas altamente estruturada, ou seja, extrema preocupação com os itens tangíveis e

evidências físicas, fáceis de avaliar pelos pais que visitam a escola apenas periodicamente. (GIANESI E CORRÊA,1994:66)

Por outro lado, a preocupação com os usuários do serviço não é tão cuidadosa: funcionários e professores mal pagos, desmotivados, exaustos e apresentando uma taxa de rotatividade bastante alta, resultado de uma gestão dos recursos humanos voltada primordialmente para redução de gastos com mão de obra. Ao que parece, o cuidado com as crianças limita-se a mantê-las entretenidas durante o período em que permanecem na escola. Um elemento considerado fundamental para a qualidade do serviço, que é o relacionamento pessoal entre a criança e um profissional motivado em que ela confia, não estaria sendo provido. Ainda assim, a empresa estaria tendo grande sucesso, dada a existência de dois personagens distintos: o usuário do serviço e o que decide pela sua compra. (GIANESI e CORREA,1994: 66)

As principais fontes de informações que o consumidor buscará e a influência relativa que cada uma terá são de fundamental interesse para a instituição.

Kotler (1994) classifica as fontes de informações à disposição do consumidor em quatro grupos:

- pessoal e não controlada pela instituição: família, amigos, conhecidos;
- pessoal e controlada pela instituição: vendedores;
- impessoal e não controlada pela instituição: mídia de massa, ocorrências naturais;
- impessoal e controlada pela instituição: anúncios, catálogos. (KOTLER,1994: 234)

Além de informações, o consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais se referem ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância e que são

incorporados. Esses fatores fazem com que, por exemplo, uma mesma pré-escola planeje uma gama de serviços diferentes para cidades distintas, devido aos pais darem importância a determinados aspectos perante outros. A classe social também pode ser considerada como fator cultural por compartilharem valores, interesses e comportamentos similares. As dimensões comportamentais têm sido utilizadas com maior ênfase no entendimento do comportamento do consumidor. Os fatores sociais referem-se aos grupos de referência dos consumidores, ou seja, grupos que direta ou diretamente influenciam o comportamento e as atitudes dos consumidores. Normalmente, os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando avaliam serviços antes da compra, evidenciando a importância da comunicação informal na formação das expectativas dos consumidores. Pais de alunos podem indicar a pré-escola a outros clientes potenciais, diminuindo os gastos da instituição para atrair novos clientes. (KOTLER,1994:235).

Apesar de que algumas informações sobre a escola possam ser trazidas pelos filhos, os pais avaliam essas informações do seu modo, tomando as atitudes que para ele, são as corretas, diminuindo a importância da opinião dos filhos, como exemplificado na figura 2.7. Isso explica o fato deste trabalho buscar a opinião dos pais, quanto ao serviço prestado e não dos filhos que são os usuários do serviço da organização.

Os fatores pessoais são necessários à compreensão do processo de decisão do cliente, explicando como as pessoas vivem, identificando grupos de clientes com padrões comuns de comportamento em relação a produtos e serviços.

Os fatores psicológicos são motivação, percepção, aprendizado e as convicções e atitudes. A motivação é o que leva o consumidor a realizar a compra, a

percepção é fundamental na avaliação do serviço, pois a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é menos objetiva do que seria com um produto; o aprendizado refere-se à influência da experiência anterior do consumidor e as convicções e atitudes representam noções preconcebidas que os consumidores têm sobre certas coisas.(KOTLER,1994:235)

As pré-escolas podem obter dados úteis, entrevistando uma amostra de consumidores para descobrir como a maioria deles forma suas avaliações acerca daquela classe de serviços.

No modelo que será proposto no capítulo 4, será considerado o exemplo relatado por de Giansesi e Corrêa (1994) de uma instituição pré-escolar; onde afirma que a percepção favorável dos pais é fundamental para o êxito deste tipo de organização. Apesar da existência de dois personagens distintos: o usuário e o que decide pela compra, os comentários dos filhos sobre os tratamentos obtidos na escola podem influenciar as decisões dos pais e modo como eles avaliam os serviços da instituição.

2.6 – Considerações

O capítulo mostra que a instituição pré-escolar deve primeiro de tudo, analisar que um pai satisfeito pode com certeza gerar mais negócios, e aí por diante, com fazer uma boa propaganda do serviço, para amigos e familiares, uma vez que o cliente satisfeito pode até comentar com outras pessoas, mas o cliente insatisfeito, que não foi atendido da forma que gostaria, pode provocar sérios danos a uma empresa, como a má divulgação do serviço que pode gerar perdas de clientes, ou portas fechadas para novos clientes.

Ressalta-se também, que através da identificação das necessidades dos clientes, uma empresa pode conseguir importantes vantagens competitivas, destacando-se da sua concorrência, pois levantadas as necessidades que um consumidor gostaria de ter satisfeitas quando compra um serviço, resta à empresa definir a forma pela qual esse atendimento deve ser prestado. Portanto, a qualidade dos serviços é freqüentemente associada ao fator chave para o sucesso empresarial.

O modelo a ser proposto capítulo 4 apóia-se em alguns referenciais teóricos importantes relatados anteriormente. Entre eles podemos destacar a importância dos funcionários, principalmente o pessoal da linha de frente da instituição; a ênfase nas percepções dos decisores pela compra dos serviços; a necessidade de comparar o serviço prestado e percebido e a necessidade de correções e mudanças no serviço prestado através das informações obtidas com os pais.

No próximo capítulo serão descritas algumas técnicas usadas na melhoria da qualidade dos serviços, como entrevistas, questionários e outros métodos usados em programas de implantação de modelos de melhoria da qualidade em serviços, justificando o método que será usado pelo modelo a ser proposto no Capítulo 4.

CAPÍTULO 3 – INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS USADAS PARA MELHORIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Uma organização orientada para o mercado, pressupõe segundo Kotler (1994), que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos do mercado alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, e entregas de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis. (KOTLER,1994:27)

Para alcançarem sucesso, as pré-escolas devem concentrar-se na satisfação das necessidades dos seus públicos e reconhecer que eficiência e bons programas e serviços, são todos meios ou resultados de satisfazer mercados-alvo.

Satisfazer os consumidores, não significa que as pré-escolas estejam despreocupadas em fornecer programas educacionais eficientes que auxiliem no desenvolvimento dos alunos, mas sim que a prestação de serviços avaliada pelos pais conforme descrito no item 2.5 do Capítulo 2, torna menor a vulnerabilidade perante os concorrentes.

As pré-escolas podem usar vários métodos para buscar informações que auxiliem na melhoria da qualidade dos serviços prestados, mas o mais importante é que haja foco no cliente para que obtenha-se sucesso na implementação de um modelo de qualidade.

A seguir serão apresentados alguns métodos para o levantamento de informações sobre os consumidores como o questionário e a ferramenta de qualidade *SERVQUAL*.

3.1 – Questionários

Questionário, de acordo com Lakatos (1991), é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (LAKATOS,1991:201).

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Lakatos (1991) ressalta que em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução (LAKATOS,1991:201). Mattar (1996) estabelece um intervalo que pode variar de 3% a 50% e diz que o questionário, com exceção da entrega e recolhimento pessoais, oferece menor pressão para obtenção de respostas imediatas, e que havendo mais tempo para responder e respondendo sem pressões, os pesquisados tendem a refletir mais sobre cada questão e a responder melhor (MATTAR,1996:73).

Alguns fatores exercem influência no retorno dos questionários: o patrocinador, a forma atraente, a extensão, o tipo da carta que o acompanha solicitando sua colaboração; as facilidades para seu preenchimento e sua devolução pelo correio, os motivos apresentados para a resposta e o tipo de classe de pessoas a quem são enviados os questionários (SELLITZ APUD LAKATOS ,1991:202).

Alguns recursos podem ser utilizados para estimular a devolução dos questionários, como a realização de concursos ou o envio de brindes para os respondentes (SAMARA,1997:49).

As formas de enviar e receber de volta o questionário podem ser as mais diversas possíveis:

- pessoalmente: o questionário é entregue e recolhido pessoalmente na residência, em lojas, empresa, escolas ou qualquer lugar público;
- correio/fax/*internet*: o questionário é enviado e recebido de volta pelo correio, por aparelhos de fac-símile ou pela *internet*;
- jornais/revistas: o questionário chega ao respondente impresso ou encartado em jornais ou revistas e deve ser devolvido pelo correio; e
- colocado à disposição: o questionário fica a disposição em locais que o público de interesse da pesquisa frequenta, e os questionários preenchidos são depositados numa urna, onde são periodicamente recolhidos (MATTAR,1996:71).

Os questionários a serem aplicados neste trabalho serão recolhidos logo após seu preenchimento e serão distribuídos brindes aos pesquisados que preencherem corretamente. Acredita-se que essa estratégia aumentará tanto o percentual de devolução, como a qualidade das informações.

Segundo Koltler (1994) as perguntas usadas nos questionários devem ser checadas para determinar sua utilidade nos objetivos de pesquisa. As meramente interessantes devem ser suprimidas, porque estendem o tempo exigido e esgotam a paciência do entrevistado (KOTLER,1994:82). O questionário deve ser limitado em extensão e finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse; se curto demais, corre o risco de não oferecer suficientes informações comprometendo seu objetivo (LAKATOS,1996:90).

A seguir será apresentada e descrita a ferramenta SERVQUAL que auxilia na melhoria da qualidade em serviços, através da identificação de lacunas entre a qualidade esperada e percebida.

3.3 – Ferramentas *SERVQUAL*

Quando se fala em qualidade em serviços, algumas ferramentas ajudam na identificação e solução de problemas e podem ser usadas no gerenciamento adequado dos serviços como o *QFD*, Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, *Benchmarking*, e *SERVQUAL*, entre outros.

Os clientes usam cinco dimensões para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços e baseiam-se na comparação entre o serviço esperado e o percebido. A diferença, segundo autores como Paladini (1997:31), Giansi (1994:33), Slack (1997:553) e Fitzsimmons (2000:252), entre a qualidade do serviço esperado e percebido é a medida da qualidade do serviço, resultando em satisfação positiva ou negativa.

Las Casas (1999) afirma que os atributos dos serviços devem ter uma ordem de importância conforme exigências dos consumidores. Um atributo pode ser prioritário para muitos clientes e uma pesquisa junto ao público alvo ajuda a determinar as prioridades (LAS CASAS,1999:79).

A qualidade dos serviços segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser facilmente mensuradas, a qualidade em serviço contém muitas características psicológicas (FITZSIMMONS E FITZSIMMOS, 2000:252).

A partir de um estudo sobre executivos e clientes de quatro tipos de indústria de serviços: banca de retalho, cartões de crédito, seguros e reparação e manutenção, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificaram dez critérios que os consumidores utilizam para avaliar a qualidade do serviço:

- elementos tangíveis: aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- confiabilidade: capacidade para executar o serviço prometido de forma confiável e cuidadosa;
- sensibilidade: disposição de ajudar clientes em serviços mesmo que não sejam relevantes para a organização;
- profissionalismo: posse das competências requeridas e conhecimento da execução dos serviços;
- cortesia: atenção, consideração, respeito e amabilidade do pessoal de contacto;
- credibilidade: veracidade e honestidade do serviço prestado;
- segurança: inexistência de perigos, riscos ou dúvidas;
- acessibilidade: acessível e fácil de contactar;
- comunicação: informação que os clientes compreendam, bem como saber escutá-los;
- compreensão dos clientes: esforço de conhecer os clientes e suas necessidades.

Mediante a quantificação destes critérios Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram do original em inglês, *Service Quality Gap Analysis*, o método que ficou conhecido como *SERVQUAL*. Este método agrega os dez critérios anteriormente identificados em cinco dimensões, tangibilidade; confiabilidade; sensibilidade; segurança que agrega profissionalismo, cortesia, credibilidade e

segurança e empatia que agrega acessibilidade, comunicação e compreensão dos clientes. (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY ,1985:41-50).

Inicialmente no SERVQUAL são pesquisadas as expectativas dos clientes quanto a um determinado bem e/ou serviço ou, como explica Gale (1996), eles realizam entrevistas com clientes, a fim de determinar, para cada uma das dimensões, as expectativas do serviço ao cliente (GALE,1996:251).

Ainda dentro desta etapa, Lovelock (2001) esclarece que “os clientes são solicitados a completar uma série de escalas que medem suas expectativas”, ou seja, através de uma escala numérica que varia de 1 a 7 os clientes atribuem grau de importância aos aspectos previamente listados e, desta forma, a organização consegue perceber o que é mais importante sob a ótica do cliente (LOVELOCK, 2001:118). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam ainda que “os 22 enunciados da pesquisa descrevem aspectos das cinco dimensões da qualidade em serviços” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS,2000:252).

Complementando o método, na segunda etapa, os clientes são convidados a registrarem suas percepções quanto à empresa de serviços ou, como explica Lovelock, eles gravam suas percepções do desempenho real do atendimento com base naquelas mesmas características (LOVELOCK,2001:119).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) alertam que, em alguns casos serão necessárias adaptações do modelo proposto, visando ajustá-lo as características ou necessidades de pesquisa da organização.

As dimensões dos serviços em uma pré-escola, quando analisada pelos decisores podem ter os seguintes significados e características:

- tangibilidade: a limpeza das salas e da escola em geral, o vestuário usado por professoras, zeladores e funcionários da secretaria, a existência de computadores,

brinquedos, carteiras e equipamentos de lazer que sejam atrativos e modernos, a aparência visual de boletins, apostilas, folhetos, recados e outros materiais relacionados aos serviços das pré-escolas; o comportamento de outros alunos;

- confiabilidade: o cumprimento dos prazos prometidos para entrega de boletins, períodos e horários de aula; a secretaria efetuar serviços eficazes e entregar corretamente para os pais; a pré-escola mostrar sincero interesse em resolver os problemas de pais e alunos;

- sensibilidade : os pais serem comunicados dos acontecimentos do dia a dia da escola e de seu filho, as professoras e funcionários estarem sempre dispostos a responder as dúvidas e argumentações dos pais, não existir demora no atendimento da secretaria ou quando um pai deseja falar com o professor de seu filho;

- segurança: os pais sentirem-se seguros em deixar seus filhos aos cuidados da professora e funcionários, os funcionários serem corteses e possuírem conhecimento para responder dúvidas dos pais, os pais sentirem-se seguros nas transações financeiras com a instituição;

- empatia: os horários de entrada e saída de alunos e os turnos de atividade serem convenientes para os pais, quando um pai ou filho tem uma necessidade específica eles obterem atendimento personalizado, entre outras.

Várias declarações poderiam demonstrar as dimensões de serviços em uma pré-escola, no entanto o método *SERVQUAL* que será aplicado no modelo irá conter as mesmas 22 perguntas do modelo original, adaptando as declarações originais ao ambiente de uma pré-escola.

O questionário será limitado em extensão, pois se for muito longo, poderia causar fadiga e desinteresse, perdendo assim segundo Lakatos (1996) a confiabilidade nas respostas. (LAKATOS, 1996:91)

O contato com o método *SERVQUAL* permite perceber que se trata de uma técnica que leva em consideração as expectativas dos clientes. O'Connor, Nystrom & Steffen (1996), em um estudo de caso, utilizaram o *SERVQUAL* e afirmaram que o método mostrou-se útil para reunir as avaliações das pessoas sobre o assunto estudado (O'CONNOR, NYSTROM & STEFFEN ,1996).

Apesar do *SERVQUAL* ser criticado por alguns autores como Bresinger e Lambert (1990), devido ao número reduzido de dimensões, o método apresenta-se como um instrumento desenvolvido, aplicado e validado em diversas pesquisas.

Além das vantagens expostas nos parágrafos anteriores, pode-se dizer que algumas ferramentas, não priorizam os atributos dos serviços, pois direcionam a aplicação dos recursos tentando melhorar todos os atributos, mesmo alguns que não tem muita importância para o consumidor. Os serviços mais importantes não recebem a devida prioridade ou atenção, enquanto que atividades que deveriam se possível, ser eliminadas, ou minimizadas, acabam recebendo injeções de recursos e sendo melhoradas. A ferramenta *SERVQUAL* contribui para atingir o objetivo deste trabalho, pois identifica pontos fortes e críticos da empresa, direcionando a mesma para a melhoria da qualidade dos serviços.

No próximo capítulo será desenvolvido um modelo de melhoria da qualidade dos serviços para ser aplicado numa instituição de ensino pré-escolar.

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

O modelo proposto neste trabalho é composto das seguintes etapas: apresentação do modelo, debate com a alta administração e treinamento da equipe inicial; apresentação do modelo e treinamento para os colaboradores; aplicação da pesquisa; análise informações coletada; definição equipes e melhorias mais adequadas à empresa; implementação de melhorias e aperfeiçoamento contínuo.

O objetivo do modelo é possibilitar às pré-escolas melhorias de qualidade na prestação dos seus serviços, através da identificação das expectativas dos pais de alunos e do seu nível de satisfação, tornando-se, assim, menos vulnerável à concorrência. Toda pré-escola, ao optar por um modelo de melhoria dos serviços prestados, precisa escolher um roteiro individualizado, a partir de sua própria realidade, considerando suas restrições e utilizando as forças disponíveis dentro e fora do ambiente escolar.

A garantia da competitividade da instituição acontece quando a prestação do serviço é focalizada no valor criado para o cliente. A implementação deste modelo de qualidade nos serviços torna possível definir as metas prioritárias para a melhoria da qualidade do serviço.

O foco no cliente é fonte de orientação para conduzir atividades de aperfeiçoamento da qualidade do serviço, tornando-se a essência do modelo proposto neste capítulo. Não adianta a empresa preocupar-se com a qualidade intrínseca, quando a qualidade extrínseca não está sendo bem desempenhada.

A seguir será demonstrado na figura 4.1 o encadeamento lógico das etapas que compõem o modelo.

ETAPAS	OBJETIVOS
1) Apresentação do modelo, debate com a alta administração e treinamento da equipe inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Debater com alta administração conceitos de qualidade e fases do modelo • Conseguir o apoio da alta administração e escolher o responsável pelo modelo. • Escolha do líder do projeto e da equipe inicial. • Capacitação da equipe inicial
2) Apresentação do modelo e treinamento para os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Comentar que a qualidade depende dos colaboradores. • Conseguir apoio e envolvimento do maior número de pessoas. • Capacitar colaboradores
3) Aplicação da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os pontos críticos e fortes da empresa compreendendo a situação atual e a situação desejada pelo cliente. • Caracterizar os clientes da instituição.
4) Analisar informações coletadas	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível de expectativas para os serviços e o nível de satisfação dos clientes sobre a instituição, detectando desvios entre qualidade esperada e percebida.
5) Definir equipes e melhorias mais adequadas à empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Definir pessoas e equipes que trabalharão nas melhorias. • Determinar as melhorias com maior chance de implementação e melhorias mais adequadas à realidade da empresa.
6) Implementar melhorias	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar ações necessárias. • Estabelecer prazos e responsabilidades.
7) Aperfeiçoamento contínuo	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar continuamente o processo. • Reavaliar a prestação de serviço, identificando atuais processos chave e aperfeiçoá-lo.

Figura 4.1 – Etapas do modelo proposto

4.1.1 – Etapa 1 – Apresentação do modelo, debate com a alta administração e treinamento da equipe inicial

A apresentação do modelo, o debate com a alta administração e o treinamento da equipe inicial é a fase inicial para a implantação do programa de melhoria da qualidade dos serviços. Nesta fase, é necessário diminuir ao máximo as barreiras que causam resistências às mudanças, pois ao mesmo tempo em que a alta administração percebe as necessidades de mudanças, sente-se preocupada pelos efeitos das mesmas na rotina diária da instituição.

É fundamental que todos os participantes da alta administração estejam engajados no projeto, pois as instituições que aderem à filosofia da qualidade notam que, apesar da ausência de resultados em curto prazo, o sucesso em longo prazo virá, na medida em que a qualidade for colocada como objetivo de todos os profissionais envolvidos.

No debate com a alta administração e treinamento da equipe inicial serão discutidos e abordados assuntos como: conceitos, princípios e fundamentos da qualidade, experiências nacionais e internacionais, cultura da qualidade, vantagens competitivas trazidas pelo modelo de qualidade, depoimento de um profissional da área de educação que já passou por um processo de busca pela qualidade e um treinamento especial em técnicas de pesquisas que engloba a aplicação da pesquisa e a utilização de ferramentas adequadas a ela. A metodologia nesta fase dar-se-á por meio de palestras, aulas, vídeos e mesas redondas.

A organização pode contratar consultores escolhidos entre empresas do mercado ou firmar um convênio com alguma instituição que passou por programas de qualidade ou que possuam profissionais qualificados para auxiliarem nesta fase de treinamento.

Após a alta administração estar comprometida com a necessidade da qualidade, deve escolher cuidadosamente o responsável pela implantação do

modelo. Aconselha-se que essa pessoa ocupe um cargo de gerência. Isso ajudará, pois normalmente as pessoas que ocupam esses cargos possuem alguns conhecimentos prévios sobre a importância da qualidade, conhecem melhor os processos e os funcionários que serão envolvidos.

O responsável pela implantação do modelo formará a primeira equipe de qualidade, que poderá ser constituída de três a seis membros, o que pode variar, dependendo do tamanho da instituição. As pessoas que formarão esta equipe, chamada de Equipe Inicial, auxiliarão o responsável principal pelo modelo, a difundir esta busca pela qualidade a todos os setores da instituição.

Uma preparação técnica pode ser oferecida a essas pessoas, como treinamentos em serviços e cursos específicos dentro e fora da escola, pois serão essas pessoas que repassarão os conceitos e técnicas às demais equipes de colaboradores e elas é que efetuarão a pesquisa com os clientes.

Os integrantes devem fazer parte dos mais variados setores da instituição, possuírem facilidade de relacionamento, gerando assim maior facilidade de conseguir o apoio e atenção dos demais funcionários da empresa.

4.1.2 – Etapa 2 – Apresentação do modelo e treinamento para os colaboradores

Nesta fase, a equipe inicial investirá um esforço significativo no apoio e envolvimento do maior número de pessoas. Haverá uma preparação técnica para estes colaboradores composta de treinamentos, em que serão proferidas palestras que englobarão tópicos como: a qualidade individual como base da qualidade total, gerenciamento de processos, equipes da qualidade, dinâmicas de grupo, 5 S,

motivação, liderança e comunicação, relações interpessoais, conflitos e negociação, serviços de qualidade e atendimento ao cliente.

Na capacitação dos colaboradores serão utilizados consultores internos que, na Etapa 1, receberam formação técnica e, nesta fase, são responsáveis pela capacitação generalizada da instituição escolar.

Os funcionários receberão informações de que a qualidade depende da satisfação do cliente, e de que uma pesquisa será realizada a fim de obter-se os dados e informações necessárias dos serviços mais importantes prestados pela instituição, sob a ótica do cliente. Somente após esta etapa serão formadas as equipes que atuarão na implementação de melhorias.

4.1.3 – Etapa 3 – Aplicação da pesquisa

A equipe inicial é que ficará responsável pela aplicação da pesquisa, devido os integrantes da mesma terem recebido a preparação técnica e para que custos adicionais na contratação de uma equipe especializada sejam evitados.

Essas pessoas executarão a tarefa de receber os clientes no dia da pesquisa, entregar os questionários e solucionar dúvidas quanto ao seu preenchimento. O responsável pelo modelo deve avisá-las, sobre a importância de não tecerem comentários que induzam os clientes a optarem por um determinado padrão de resposta que não seja coerente com suas idéias.

Aconselha-se que a instituição faça sorteio de brindes tais como: descontos de mensalidades, isenção de um mês de mensalidade, etc. aos participantes que preencherem corretamente o questionário. Isso pode fazer com que os pais sintam-se mais motivados e mais comprometidos com o instrumento de

coleta. Esse instrumento irá, primeiramente, caracterizar os clientes da instituição, já que coletar-se-ão dados sobre renda, sexo, idade, nível de instrução e estado civil. Serão usadas, nesta parte do questionário, perguntas abertas dicotômicas e de múltipla escolha (ver Anexo 1).

O segundo passo será a aplicação da ferramenta *SERVQUAL*, que analisará o nível de expectativas para os serviços da instituição e, numa segunda seção a qualidade percebida nos serviços oferecidos pela instituição. Esta ferramenta irá utilizar, na avaliação, a escala de *Likert* (ver Anexo 2).

4.1.4 – Etapa 4 – Análise das informações coletadas

As informações serão analisadas estatisticamente e demonstradas aos funcionários por meio de gráficos e tabelas. Além de conhecer melhor o perfil dos clientes, os funcionários conhecerão os pontos críticos e fortes da empresa, compreendendo a distância entre a situação atual da empresa e a situação desejada pelo cliente.

Desta análise serão determinados os atributos mais importantes e como eles estão sendo prestados pela organização, podendo direcionar com mais certeza os recursos da organização na melhoria da qualidade dos serviços.

4.1.5 Etapa 5 – Definição das equipes e melhorias mais adequadas à empresa.

A definição dos participantes das equipes está relacionada ao que a equipe deve desempenhar. Critérios como conhecimento do assunto, motivação,

autoridade e habilidades necessárias devem ser considerados para a escolha dos membros, visto que essas pessoas devem demonstrar um comprometimento com a qualidade, com os clientes, com a instituição escolar e com o trabalho para as melhorias mais adequadas à empresa.

As equipes são, geralmente, mais eficientes na solução dos problemas do que indivíduos isolados, pois podem usar as habilidades, os conhecimentos de todos em busca do objetivo proposto em um determinado projeto. As equipes que serão formadas envolver-se-ão nas decisões tomadas e nas sugestões de melhoria para a empresa. Isso significa que estarão mais comprometidas com essas decisões, além de que trabalhar em equipe ajuda a divulgar mais rápido a prática da qualidade por toda a empresa.

As melhorias são sugeridas por todos os componentes das equipes, partindo-se da suposição de que todos, na organização são capazes de contribuir e acrescentar algo para a melhoria da qualidade.

As melhorias devem-se iniciar pelas dimensões de maior prioridade (ver figura 5.1). A priorização servirá para orientar a equipe por onde começar a implantação de melhorias.

As melhorias mais adequadas à empresa devem ser aquelas cujas chances de implementação sejam bem sucedidas e favoráveis à realidade da empresa.

4.1.6 – Etapa 6 – Implementação de melhorias

A alta administração e a equipe inicial devem planejar as ações necessárias, providenciar os recursos e estabelecer prazos e responsabilidades.

Elaborar um plano utilizando a ferramenta 5W1H. (o quê?, onde?, quando?, porquê?, como?), pode ser muito útil para planejar o conjunto de ações e procedimentos que servirão de base à implementação das soluções propostas.

4.1.7 – Etapa 7 – Aperfeiçoamento contínuo

Melhorar continuamente o processo, tem o objetivo de alcançar um nível superior de qualidade, através da criação e participação de equipes interfuncionais. Essas equipes devem analisar e controlar o processo de prestação de serviço baseando-se principalmente no resultado da pesquisa realizada.

O acompanhamento das melhorias será verificado através da evolução dos índices de atendimento das expectativas (ver figura 5.2).

Realizar a pesquisa pelo menos uma vez por ano, principalmente devido à entrada de novos decisores: pais de alunos que ingressam na pré-escola; e da saída de alguns decisores: pais de alunos que iniciam o ensino fundamental.

Estabelecer comunicação dinâmica e eficaz com o cliente, com vistas a identificar as evoluções em suas expectativas e necessidades. A aproximação com o cliente permitirá identificar claramente as tendências do mercado em função das novas regulamentações e novas tecnologias.

Reavaliar o processo de prestação do serviço, identificando os atuais processos chave e aperfeiçoá-los. Em função das pesquisas mais atuais, identificar outros processos chave e aperfeiçoá-los.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Para a aplicação do modelo proposto no Capítulo 4, foram escolhidos como público-alvo da pesquisa os pais de alunos que freqüentam as séries pré-escolares do Centro de Educação Infantil Dinâmica.

Será apresentado, inicialmente, um breve histórico da organização e, logo após, serão demonstradas as etapas da aplicação do modelo proposto, onde serão relatados a execução prática do modelo e os resultados da pesquisa.

5.1 – Um breve histórico do Centro de Educação Infantil Dinâmica

O Centro de Educação Infantil Dinâmica, foi criada em 3 de janeiro de 1991. Para sua criação reuniram-se nove membros da comunidade.

No ano de 1993 a escola foi vendida e ampliou seu espaço físico. Em 1997, mais uma vez centro passou por uma mudança, sendo vendida para as atuais proprietárias.

A instituição começa então a sua reformulação administrativa, o quadro de professores e funcionários modifica-se com passar do tempo e novas turmas vão sendo formadas. Em 1999 a administração resolve ocupar o espaço físico que estava ocioso no período matutino oferecendo creche e pré-escola.

As reuniões pedagógicas passam a ser mais freqüentes e, no ano de 2001, a instituição adquire outro imóvel ampliando suas instalações físicas.

A instituição possui atualmente 180 alunos, dos quais 70 encontram-se no período pré-escolar. O objetivo da instituição, segundo seus proprietários, é oferecer uma educação de qualidade, voltada para o desenvolvimento integrado dos alunos.

5.2 – Aplicação do Modelo Proposto

A aplicação do modelo proposto obedecerá todas as etapas propostas na figura 4.1 e, em cada uma delas, serão relatadas a execução prática e a avaliação sobre a mesma.

5.2.1 – Etapa 1 – Apresentação do modelo, debate com a alta administração e treinamento da equipe inicial

. Primeiramente foi feito um contato por telefone com uma das proprietárias, comentado o objetivo do modelo e marcado uma data para a realização desta etapa. A amizade existente entre a proprietária e o autor facilitou o contato e exposição do assunto.

A proprietária anteriormente contatada convocou para esta fase além da outra proprietária, a coordenadora pedagógica das séries que englobam a educação infantil, a supervisora geral da instituição, a responsável pela secretaria e as cinco professoras que ministram aulas nas séries pré-escolares.

O autor convidou um empresário do ramo de educação que vem obtendo sucesso no estado do Paraná com instituições pré-escolares e que já havia passado por alguns programas de qualidade naquele estado, para dar um depoimento ressaltando as principais vantagens e dificuldades para uma empresa que está iniciando o processo de busca pela qualidade.

Logo após o depoimento, o empresário retirou-se e o autor apresentou as o modelo com suas fases e objetivos.

Após a apresentação do modelo, foram debatidos assuntos como a importância da qualidade na prestação de serviços, diferencial competitivo, técnicas de pesquisa, envolvimento de pessoal, relatos do empresário, entre outros. Percebendo o baixo custo de implantação as proprietárias concordaram com a aplicação do modelo, mas ficaram preocupados com a reação dos demais funcionários da escola e com o desenvolvimento das etapas.

A alta administração indicou a supervisora geral da instituição para ficar responsável pela implantação do modelo e esta formou a primeira equipe de qualidade convocando a coordenadora geral das séries infantis, a responsável pela secretaria e uma das professoras que ministram aulas para as séries pré-escolares. A responsável pelo modelo justificou a escolha da professora pela mesma trabalhar a mais tempo na instituição e ser a única a possuir pós-graduação.

Essa equipe recebeu treinamento por meio de aulas expositivas, vídeos e dinâmicas de grupo através de consultores externos. Os consultores foram contratados nas instituições de ensino superior da cidade, através de indicações do autor deste trabalho. O treinamento foi realizado em quatro fases de duas horas de duração, divididos em quatro dias, nos horários das sete às nove horas do período matutino. O treinamento começou numa segunda feira e terminou numa quinta-feira. Os assuntos ficaram assim divididos:

- segunda feira: 1ª Fase - 5' S e conceitos, princípios e fundamentos de qualidade,
- terça feira: 2ª Fase - Qualidade individual como base para qualidade total, liderança e comunicação e relações interpessoais
- quarta-feira : 3ª Fase - Motivação e atendimento ao cliente
- quinta-feira : 4ª Fase - Qualidade esperada e percebida, ferramenta 5W1H, método *SERVQUAL*, aplicação de pesquisas e tabulação de dados.

Após o treinamento da quinta-feira, a equipe inicial e o autor debateram sobre os resultados dos treinamentos. A Equipe Inicial mostrou-se ansiosa quanto a segunda fase do modelo, fase essa onde os mesmos iriam repassar os conceitos aos demais colaboradores.

Declararam também que os consultores foram muito atenciosos quanto às dúvidas da equipe, acharam o método *SERVQUAL* e a tabulação exemplificada simples, mas ficaram um pouco receosos na aplicação da ferramenta *5W1H* e seus resultados.

A Equipe Inicial pediu ao autor que se fizesse presente no dia da pesquisa para esclarecer algumas dúvidas que poderiam surgir por parte dos pais.

Todo material usado no treinamento da equipe inicial foi repassado a mesma, incluindo transparências, textos e dinâmicas de grupo. Os consultores ofereceram a equipe inicial todo o apoio para esclarecimento de alguns tópicos que por ventura a equipe sentiu mais dificuldade.

Após o treinamento a equipe inicial reuniu-se para dividir quem assumiria cada fase, e decidiu que na quarta fase iria apenas mostrar o questionário e avaliar o treinamento e não se ater a discussões sobre tabulação de dados e aplicação de pesquisa já que essas etapas seriam efetuadas apenas pela Equipe Inicial.

Foi sugerido pela responsável pelo modelo o prazo de dez dias para que os integrantes da equipe estudassem os conteúdos a serem repassados e aproveitassem esse tempo para esclarecimento de dúvidas com os consultores anteriormente contratados.

5.2.2 – Etapa 2 – Apresentação do modelo e treinamento para os colaboradores

A Equipe Inicial convocou os funcionários da secretaria, zeladoras, porteiros e demais professores da instituição para o treinamento. As proprietárias fizeram a abertura do treinamento relatando a história da instituição e a importância da busca por uma escola de qualidade como forma de manter-se no mercado. Disseram aos presentes que o sucesso do modelo que seria apresentado dependeria muito do envolvimento de todos, principalmente na busca por melhorias nos serviços prestados. Terminou explicando que apesar do modelo ser direcionado para a pré-escola, todos professores e funcionários deveriam fazer o treinamento e preocupar-se com a satisfação dos clientes, mesmo os que não trabalhassem diretamente nestas séries.

Foram contratadas estagiárias do curso de pedagogia de uma instituição universitária da cidade para suprirem os lugares dos professores que estariam em treinamento durante a semana. Logo que terminassem as atividades, os professores dariam retorno as suas atividades. O treinamento dos colaboradores também obedeceu aos dias e horários de segunda a quinta das sete as nove horas do período matutino.

O treinamento dos funcionários ficou assim dividido:

- segunda feira: 1ª Fase - 5' S e conceitos, princípios e fundamentos de qualidade; realizado pela professora das séries pré-escolares e a supervisora geral da instituição;

- terça-feira: 2ª Fase - Qualidade individual como base para qualidade total, liderança e comunicação e relações interpessoais realizado pela coordenadora geral das séries infantis;
- quarta-feira : 3ª Fase - Motivação e atendimento ao cliente realizada pela responsável pela secretaria e pela supervisora geral da instituição;
- quinta-feira : 4ª Fase – apresentação das fases do modelo e seus objetivos, apresentação do questionário e avaliação do treinamento efetuado, realizado pela supervisora geral da instituição e a coordenadora das séries infantis.

Os funcionários em geral demonstraram ansiedade e receio sobre as mudanças que seriam necessárias acontecer após a definição das prioridades de melhoria. Comentaram que acharam válido o treinamento, mas disseram que em pouco tempo é difícil concentrar-se em todos os conceitos e atitudes necessárias, esperadas pela Equipe Inicial para aplicação do modelo. Sugeriram que os treinamentos corporativos fossem mais frequentes e ofereceram-se para colaborar nas fases seguintes do modelo.

Para finalizar uma das proprietárias ressaltou a importância da aplicação do modelo de qualidade para a instituição e como os resultados da pesquisa que seria aplicada iriam auxiliar diretores, professores e demais funcionários na busca da excelência dos serviços prestados.

5.2.3 – 3ª Etapa – Aplicação da pesquisa

Conforme descrito na apresentação do modelo proposto a equipe inicial ficou responsável pela aplicação da pesquisa, a qual foi realizada no dia 20 de

março de 2002. Os pais receberam um comunicado no dia 15 de março, informando que no dia 20, seria aplicada uma pesquisa visando à melhoria na prestação dos serviços da escola.

Após a reunião com os professores, a Equipe Inicial reuniu todos os pais de alunos da pré-escola presentes, explicou o motivo da pesquisa, distribuiu os questionários e ofereceu ajuda para esclarecer qualquer dúvida quanto ao preenchimento. A responsável pelo modelo declarou que os pais estariam concorrendo a dois meses de mensalidade gratuita por participarem da pesquisa, o que animou os pesquisados. Após os cinco minutos iniciais da pesquisa e com algumas dúvidas solucionadas, a Equipe Inicial retirou-se da sala, buscando deixar os pais mais à vontade, indicando antes que, depois de terminado o preenchimento do questionário, ele deveria ser colocado no envelope em cima da mesa. A pesquisa iniciou-se às 19 horas e 50 minutos e o último questionário foi entregue às 20 horas e cinquenta minutos.

Após terminarem os questionários, os pais foram convidados a participar de um *coffe-break* e do sorteio das mensalidades, que aconteceu em um clima de descontração.

A responsável pelo modelo agradeceu mais uma vez aos 34 pais que participaram da pesquisa e encerrou as atividades do dia às 21 horas e 35 minutos.

O autor deste trabalho esteve presente no dia da pesquisa, apenas com o intuito de passar segurança para Equipe Inicial e solucionar algum problema, mas não foi requisitado durante o processo.

5.2.4 – Etapa 4 – Análise das informações coletadas

Na caracterização dos clientes pesquisados, os resultados obtidos apenas comprovaram o perfil esperado deste consumidor, como a predominância do sexo feminino, consumidor jovem, casado e boa renda familiar já que a pré-escola é privada. Segue a seguir os principais resultados encontrados:

- 76,5% dos pesquisados é do sexo feminino;
- a faixa de idade que predomina entre os pais é de 26 a 35 anos com 50% do total;
- a maioria dos entrevistados é casada, sendo 88,5% do total;
- 35% dos respondentes possuem o 2º grau completo, 46% possuem curso superior completo ou incompleto e 9% possuem pós-graduação;
- 60% tem renda entre 4 e 8 salários mínimos e 21% de 8 a 12 salários mínimos.

Foram analisadas as características específicas de serviços agrupadas em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia. Obteve-se os seguintes resultados:

DIMENSÃO	NÍVEL DE EXPECTATIVA (A)	SERVIÇO PRESTADO (B)	DIFERENÇA (A-B)	% ATENDIMENTO NAS EXPECTATIVAS
SEGURANÇA	6,2	6,1	0,10	98,4
CONFIABILIDADE	6,0	5,8	0,20	96,7
SENSIBILIDADE	5,85	5,85	0	100
TANGIBILIDADE	5,75	5,25	0,50	91,3
EMPATIA	5,3	5,3	0	100

Figura 5.1 – Dimensões e o índice de atendimento das expectativas

Quando o índice de atendimentos das expectativas é menor que 100%, gera-se um cliente insatisfeito; quando o índice é igual a 100%, gera-se um cliente satisfeito e quando o índice é maior que 100%, têm-se um cliente encantado.

Nota-se que o menor índice de atendimento das expectativas encontra-se na dimensão tangibilidade e que, apesar de não possuir média de serviço percebido baixa em confiabilidade e segurança, o serviço não está sendo prestado de acordo como o cliente espera, gerando insatisfação. Em sensibilidade e empatia a qualidade esperada e percebida é igual, gerando um cliente satisfeito. Observa-se que nenhuma dimensão do serviço, quando agrupadas as características, está gerando um cliente encantado, ou uma qualidade percebida como ótima. Quando as características de serviços são ampliadas em 22 itens, obtêm-se os seguintes resultados:

NÍVEL DE EXPECTATIVA	SERVIÇO PERCEBIDO	DIFERENÇA (NE – SP)	% ATENDIMENTO EXPECTATIVAS
NE 01 = 5,8	SP 01 = 4,4	1,40	75,8
NE 02 = 5,3	SP 02 = 4,8	0,50	90,6
NE 03 = 6,2	SP 03 = 6,3	-0,10	101,6
NE 04 = 5,7	SP 04 = 5,5	0,20	96,4
NE 05 = 6,2	SP 05 = 5,7	0,50	91,9
NE 06 = 6,1	SP 06 = 5,9	0,20	96,7
NE 07 = 6,0	SP 07 = 5,9	0,10	98,3
NE 08 = 6,2	SP 08 = 5,7	0,50	91,9
NE 09 = 5,7	SP 09 = 5,9	-0,20	103,5
NE 10 = 5,8	SP 10 = 5,7	0,10	98,2
NE 11 = 5,7	SP 11 = 5,8	-0,10	101,7
NE 12 = 6,1	SP 12 = 5,9	0,20	96,7
NE 13 = 5,8	SP 13 = 6,0	-0,20	103,7
NE 14 = 6,2	SP 14 = 6,0	0,20	96,7
NE 15 = 6,3	SP 15 = 6,2	0,10	98,4
NE 16 = 6,3	SP 16 = 6,2	0,10	98,4
NE 17 = 6,0	SP 17 = 6,0	0,00	100
NE 18 = 5,8	SP 18 = 5,2	0,60	89,6
NE 19 = 5,2	SP 19 = 5,0	0,20	96,1
NE 20 = 5,3	SP 20 = 5,5	-0,20	103,7
NE 21 = 5,2	SP 21 = 5,5	-0,30	105,7
NE 22 = 5,0	SP 22 = 5,3	-0,30	106

Figura 5.2 – Atendimento das expectativas das características dos serviços

5.2.5 – Etapa 5 – Definição das equipes e as melhorias mais adequadas à empresa

As equipes foram definidas pela alta administração, observando conhecimento do assunto, experiências anteriores e principalmente comprometimento com os objetivos da organização. Cabe ressaltar que a avaliação subjetiva da Equipe Inicial e as indicações das proprietárias definiram os integrantes das equipes de melhoria que ficou composto de nove pessoas já incluso os integrantes da Equipe Inicial. A alta administração juntamente com a Equipe Inicial decidiu atacar primeiros as falhas nas dimensões de tangibilidade, pois esta dimensão obteve o maior prioridade (ver figura 5.3). Nessa dimensão, a alta administração decidiu que as melhorias devem basear-se em idéias criativas e de baixo custo financeiro, já que a organização não dispõe de recursos financeiros para investir em equipamentos e instalações físicas.

DIMENSÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO (A)	DIFERENÇA (100% - IS) (B)	DIFERENÇA (AxB)	PRIORIDADE
SEGURANÇA	6,2	$(100-98,4) = 1,6$	9,92	3ª
CONFIABILIDADE	6,0	$(100-96,7) = 3,3$	19,8	2º
SENSIBILIDADE	5,85	$(100-100) = 0$	0	4ª
TANGIBILIDADE	5,75	$100-91,3) = 8,7$	50,0	1º
EMPATIA	5,3	$(100-100) = 0$	0	4ª

Figura 5.3 – As dimensões e suas prioridades

A segunda prioridade será a dimensão de confiabilidade, que também obteve média de serviço percebido abaixo do esperado e foi a segunda dimensão mais importante para os pais. A terceira prioridade será a dimensão de segurança a qual obteve o maior nível de expectativa e terceiro maior peso obtido. As dimensões empatia e sensibilidade não foram priorizadas, devido seu baixo peso obtido.

5.2.6 – Etapa 6 - Implementação de melhorias

A alta administração e a Equipe Inicial reuniram recursos e estabeleceram prazos para que resultados positivos fossem alcançados. Elaboraram um plano utilizando a ferramenta 5W1H e discutiram as ações que deveriam ser tomadas com os demais integrantes da equipe.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	PERGUNTAS	RESPOSTAS
WHAT (O quê) O que é a atividade? Qual é a essência (negócio) da atividade? Quais são as saídas? Qual é o produto ou serviço final esperado? Quais são as entradas? Quais são os insumos indispensáveis? Quais são os objetivos e metas? Quais são os recursos necessários? Que dados são coletados? Quais são os indicadores? Que métodos e técnicas são utilizados? Quais são os problemas existentes?		WHO (Quem) Quem são os executores da atividade? Quem é o gerente? Quem são os clientes? Quem são os fornecedores? Quem são os responsáveis por oferecer suporte? Quem estabelece os objetivos e metas? Quem participa, organiza e interpreta os dados? Quem participa da melhoria da atividade? Qual é o Setor responsável? Quem toma as decisões finais? Que setores estão diretamente envolvidos com os problemas que ocorrem?	
WHEN (Quando) Quando a atividade é planejada? Quando a atividade é realizada? Quando a atividade é avaliada? Quando os recursos são coletados, organizados e avaliados? Quando acontecem as reuniões? Quando os problemas ocorrem?		WHERE (Onde) Onde a atividade é planejada? Onde a atividade é realizada? Onde a atividade é avaliada? Em que lugar determinados eventos especiais acontecem? Onde os dados são coletados, organizados e interpretados? Onde os problemas ocorrem?	
WHY (Por quê) Por que esta atividade é considerada necessária? Para que ela serve? A atividade pode ser eliminada? Por que as operações da atividade acontecem nesta ordem? Por que foram definidos estes objetivos e metas? Por que os dados são coletados, organizados e interpretados? Por que são utilizados estes métodos e técnicas?		HOW (Como) Como a atividade é planejada? Como a atividade é realizada? Como a atividade é avaliada? De que maneira são coletados, organizados e interpretados os dados sobre a atividade? Como as informações são difundidas? Como é a medida a satisfação do cliente? Como é a medida a satisfação do executor da atividade?	

Por que estes indicadores são utilizados para avaliação? Por que os problemas ocorrem?		Como as necessidades, interesses e expectativas do cliente são incorporadas na atividade? Como é medido o desempenho global da atividade? Como os problemas ocorrem?	
---	--	--	--

Figura 5.4 – Modelo de ferramenta 5W1H sugerido para equipe de qualidade

O processo de preenchimento da ferramenta 5W1H foi considerado minucioso e cansativo pela equipe de qualidade e o número de integrantes e idéias de melhoria tornou esta fase mais demorada do que previa a Equipe Inicial, principalmente devido ao grande número de sugestões dadas pelos integrantes e o modo como deveriam ser implementadas.

5.2.7 – Etapa 7 - Aperfeiçoamento contínuo

A organização decidiu realizar outras pesquisas de opinião com os pais. As equipes serão gratificadas se obtiverem resultados nas aplicações de suas sugestões. Esses resultados virão, principalmente, da evolução dos índices de atendimentos das expectativas (ver página 53) apurados nos demais questionários que serão aplicados. A organização pretende, aos poucos, criar uma cultura de qualidade na empresa, acreditando sempre que a excelência dos serviços depende da satisfação das necessidades do consumidor.

5.3 – Considerações sobre a aplicação do Modelo Proposto

Uma organização não-orientada para o mercado não pode ser transformada em altamente orientada para o mercado de dia para a noite. É um processo contínuo, onde, a cada dia que passa, os diretores, professores e

funcionários realizam a auto-análise e começam a buscar a satisfação dos demais integrantes do processo, melhorando assim as atividades da organização. É necessário que alta administração acredite, compreenda, deseje e conquiste o apoio dos demais colaboradores. A iniciativa e apoio da alta administração do Centro Educacional Dinâmica foram fundamentais para o êxito deste modelo, principalmente por estarem presentes nas fases do modelo incentivando e acompanhando a Equipe Inicial, dando instruções e debatendo com os demais colaboradores.

Não é possível dizer que o treinamento e debates entre os colaboradores tenham criado sensibilização e comprometimento dos mesmos pela aplicação do modelo, pois o fato de terem sido realizados treinamentos e declarações da proprietária não garante o engajamento e sensibilização dos colaboradores.

Apesar do treinamento efetuado pela Equipe Inicial ter sido bem avaliado, alguns colaboradores comentaram que a presença de consultores externos para esta fase poderia levar a um melhor entendimento dos conceitos devido à experiência anterior destes consultores em repassar estas informações e de oferecer exemplos práticos.

A extensão da ferramenta 5W1H e os aspectos listados deixaram apreensivos os integrantes da equipe de qualidade, porém uma simplificação da ferramenta poderia deixar de esclarecer pontos importantes do processo de prestação do serviço.

Os resultados das ações das equipes serão percebidos durante o ano quando as melhorias estiverem sendo efetuadas e obtiverem o *feedback* dos pais. Os resultados da pesquisa serviram para a organização perceber os pontos fortes e

críticos, podendo então agir com maior segurança e mais chance de se chegar a resultados positivos.

O modelo é de fácil aplicação e não requer grandes investimentos, principalmente quando existe o apoio dos profissionais que efetuam o treinamento na primeira etapa. A partir disso, a própria organização pode continuar a aplicação do modelo, usando seus próprios funcionários.

Apesar de ser um modelo relativamente simples, ele alcança seus objetivos, pois orienta a organização a melhorar sua competitividade, obtendo informações dos consumidores quanto a qualidade esperada e à percebida nos serviços prestados pela empresa.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

6.1 - Conclusões

Faz-se necessário, no término deste trabalho, avaliar se os objetivos inicialmente propostos foram efetivamente alcançados e, para tanto, nos próximos parágrafos serão recapitulados alguns dos principais tópicos.

Primeiramente, foi possível conhecer a importância e a peculiaridade do setor de serviços, principalmente no ramo da educação. Observou-se que todas as organizações devem preocupar-se com a satisfação do cliente, e isso não é diferente para as pré-escolas do setor privado. Posteriormente, constatou-se a necessidade de se ouvir os pais de alunos, os quais neste caso são os decisores em relação à compra desse serviço.

Após essa parte, foram descritos os métodos que poderiam ser usados no modelo proposto e justificadas a sua escolha. Os métodos possibilitaram atingir os objetivos específicos de conhecer os fatores determinantes na escolha de uma pré-escola, determinar o nível de satisfação dos pais com os serviços prestados pela instituição e a diferença entre o que os pais esperam de uma pré-escola de qualidade e o que realmente estão percebendo na organização. Isso tornou possível

direcionar os esforços da instituição para melhorias que agreguem valor para os clientes.

Os objetivo geral deste trabalho é alcançado no Capítulo 5, quando o modelo é validado na instituição de ensino, e os objetivos específicos são alcançados através da análise da pesquisa feita com os pais.

Alguns pontos fortes do modelo proposto podem ser descritos, como segue:

- simplicidade e baixo custo de implantação;
- identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- envolvimento dos funcionários da empresa nos treinamentos;
- prêmios e brindes para os pais que responderam o questionário.

Alguns pontos fracos do modelo podem ser descritos, como segue:

- confiança excessiva em respostas pontuais e restritas;
- respostas muito rápidas em ações complexas, como comprometimento dos funcionários;
- confiança na equipe de qualidade para preenchimento da ferramenta 5W1H e definição de melhorias.

6.2 – Sugestões para trabalhos futuros

Em relação ao meio acadêmico, podem ser percebidas algumas oportunidades de trabalhos futuros, tais como:

- 1) A comparação dos resultados da pesquisa feita com pais de alunos da pré-escola, com os resultados obtidos em futuras pesquisas com os pais quando os filhos passam para o ensino fundamental, visando detectar possíveis mudanças nas expectativas quanto à prestação dos serviços. O filho passando para ensino fundamental pode levar os pais a terem percepções diferentes quanto a qualidade esperada do serviço, sua percepção e o nível de importância das dimensões;
- 2) Pesquisar a qualidade percebida pelos pais quando relacionada aos principais concorrentes e determinar fatores decisivos na disputa pelo cliente entre duas ou mais organizações levando a empresa a detectar o que leva os pais a escolherem uma pré-escola ao invés de outra; possibilitando a empresa além de realizar a comparação dos serviços, comparar seus níveis de satisfação com os concorrentes e direcionar seus esforços;
- 3) Propor um modelo para análise de tendência das dimensões da qualidade do serviço e avaliar a relação custo/benefício de possíveis soluções, buscando antecipar as necessidades dos consumidores.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços** - Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. Trad. Antônio Zoratto Samvicente. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BERRY, Leonard & PARASURAMAN, A. **Serviços de qualidade máxima** - guia prático de ação. Trad: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BONNIE, Louis & KURTZ, David. **Marketing Contemporâneo**. Trad. Aline Neive Leite Almeida. Rio de Janeiro: LTC,1998.
- BREEN, George Edward. **Faça você mesmo pesquisas de mercado**. São Paulo: Makron, McGraw – Hill, 1991.
- CRAYDY, Carmen & KAERCHER, Gládis. **Educação Infantil** - Pra que te quero?. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas,1986.
- COBRA, Marcos & RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente** - uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.
- DAWIDOW,William H. & UTTAL,Bro. **Total Customer service** - the ultimate weapon. New York: Harper & Row,1991
- DESATNICK, Robert. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1986
- DIDONET, Vital. **Este mundo é para ela** - breve estudo sobre a representação da criança na sociedade brasileira. Brasília: Fundação Esquel: Unicef, 1992.
- Diretrizes da Educação Infantil**. Disponível em < [http// www.mec.org.br](http://www.mec.org.br) > Acesso em: 23/10/2001.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. Trad. Ailton Brandão Filho. Volume 1. São Paulo: Makroon Books, 1995.

FITZSIMONS, James A & FITZSIMONS, Mona. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.** Trad. Gustavo Severo de Borba et al. 2. ed. Bookman: Porto Alegre, 2000.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente** - criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. Trad. Antônio Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARDNER, Howard. **A criança pré-escolar** - Como pensa e como a escola pode ensiná-la. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

GIANESI, Irineu & CORRÊA, Henrique. **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas. 1996.

GENTILI, Pablo. **Pedagogia da exclusão** - críticas ao neoliberalismo em educação. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço** - a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

JURAN, Joseph. **A qualidade desde o projeto** - novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços. Trad. Nivaldo Montinelli Júnior. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, Joseph. **Juran na liderança pela qualidade.** Trad. João Mário Csilag. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** - análise, planejamento, implementação e controle. Trad. Ailton Brandão Filho. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** Trad. Ailton Brandão Filho. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva & MARCONI, Marina &. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

- LAKATOS, Eva & MARCONI, Marina. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing** - conceitos, exercícios, casos. São Paulo: 1995.
- LAS CASAS, Alexandre. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente-externo e interno**. São Paulo: J.Lobos, 1993.
- LOVELOCK, Cristhoper. **Product Plus** - produto + serviço = vantagem competitiva. Trad. Cid Moreira Knipel. São Paulo : Makron Books, 1995.
- LOVELOCK, Cristhoper & WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. Trad. Cid Moreira Knipel. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCONI, Marina & LAKATOS, Eva &. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, Petronio & LAUGENI, Fernando. **Administração da Produção**. São Paulo Atlas, 1999.
- NORMANN, Richard. **Administração de Serviços** - estratégia e liderança na empresa de serviços. Trad. Ailton Brandão Filho. São Paulo: Atlas, 1993.
- O'CONNOR, Sthepen , NYSTRON, Paul C, STEFEEN, Teresa M. **Satisfaction with nursing homes**. Journal of Health Care Marketing. Milwaukee, Outono, 1996.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PARASURAMAN, A ZEITHMAL, V.& BERRY, L. **A conceptual model of service quality and implications for future research**. Journal of marketing, vol.49, 41-50, Fall 1985.
- _____. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale**. Journal of retailing, vol. 67, nº 420-450, New York University, Winter 1991.

RAMOS, Cosete. **Pedagogia da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa em Marketing** - conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SLACK, et al. **Administração da Produção**. Trad. Ailton Brandão Filho. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Gládis Hadda. **A pré-escola**. Porto Alegre: OMEP, 1988.

ZABALZA, Miguel. **A Qualidade em Educação Infantil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

BIBLIOGRAFIA

BASSEDAS, Eulália. **Aprender e ensinar na educação infantil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

COURTIS, John. **Marketing de Serviços**. Trad. Shirley Gomes. São Paulo: Nobel, 1991.

CSILLAG, João Mario. **Análise do valor**. São Paulo : Atlas, 1995.

DEMING, Wiliams. **Qualidade** - A revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENTON, Keith; **Qualidade em serviços** - o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Trad. Outras Palavras. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.

DUALIB, Roberto. **Criatividade e marketing**. São Paulo: Makroon Books, 2000.

FARIA, Ana Lúcia. **Educação Infantil pós-LDB** - Rumos e desafios. Autores Associados/ UNICAMP: Campinas , 2000.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade** - a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Trad. Luis Liske. São Paulo : Makron Books, 1993.

HOOLEY, Graham Jr, **Posicionamento Competitivo**. Trad. Luis Liske. São Paulo: Makroon Books, 1996.

ISHIKAWA, Kaoru; **Controle de qualidade total** - à maneira japonesa. Rio de Janeiro : Campos, 1993.

NEGRINE, Airton. **Aprendizagem e desenvolvimento infantil**, Porto Alegre: Prodil, 1995.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Trad. Patrícia Ramos Chittoni. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

ROSEMBERG, Fúlvia. **Creches e pré-escola no hemisfério norte**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento - aftermarketing**. Trad. Ailton Brandão Filho. São Paulo: Atlas, 1993.

WEESTWOOD, Jonh. **O plano de marketing**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makroon Books, 1999.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

QUESTIONÁRIO N ____ ____ ____

INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é conhecer sua opinião em relação a qualidade do serviço prestado pela instituição de ensino na qual seu filho estuda. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo aluno Marcelo Ioris Koche, como um dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre na Universidade Federal de Santa Catarina.

As informações prestadas serão tratadas de maneira rigorosamente confidencial. Nenhum entrevistado será identificado individualmente em relatórios e publicações. É de vital importância, para o resultado desta pesquisa, que todas as questões sejam respondidas. Desde já, agradecemos sua colaboração e nos colocamos a seu inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos que julgar necessário.

C – Caracterização do cliente institucional entrevistado (pai ou mãe de aluno)

001-SEXO

- A) Masculino
- B) Feminino

002- IDADE

- A) Até 25 anos
- B) De 26 a 35 anos
- C) De 36 a 45 anos
- D) Mais de 45 anos

003- ESTADO CIVIL

- A) Casado(a)
- B) Solteiro(a)
- C) Viúvo (a)
- D) Separado(a) ou Desquitado(a)

004-NÍVEL DE INSTRUÇÃO

- A) 1º grau incompleto
- B) 1º grau completo
- C) 2º grau incompleto
- D) 2º grau completo
- E) Superior incompleto
- F) Superior completo
- G) Pós graduação

005 – RENDA FAMILIAR

- A) Até 3 salários mínimos
- B) De 4 a 8 salários mínimos
- C) De 8 a 12 salários mínimos
- D) Mais de 12 salários mínimos

APÊNDICE B

MÉTODO SERVQUAL

NE- Nível de Expectativas

Instruções – Com base em suas experiências como cliente de instituições pré-escolares, pense a respeito de uma pré-escola que poderia oferecer-lhe um serviço de excelente qualidade. Pense no tipo de pré-escola com a qual você teria prazer em matricular seu filho. Por favor, indique até que ponto uma pré-escola deve possuir as características descritas em cada declaração. Caso julgue uma característica como não essencial para pré-escolas excelentes, escreva o número 1 no espaço reservado a esquerda da referida declaração. Caso julgue uma característica como absolutamente essencial para pré-escolas excelentes, escreva o número 7. Caso suas convicções não sejam definitivas, escreva um número intermediário (2 a 6) que melhor expressa sua opinião. Não há respostas corretas e incorretas. Interessa a nós apenas saber o número que melhor reflete sua opinião a respeito das pré-escolas que deveriam oferecer um serviço de excelente qualidade.

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....	7
discordo						concordo
totalmente						totalmente

NE1 ___ As pré-escolas excelentes devem possuir computadores, brinquedos e equipamentos de lazer modernos.

NE2 ___ As carteiras, decorações das salas e as demais instalações físicas das pré-escolas excelentes são visualmente atrativas.

NE3 ___ Os funcionários da secretaria, professores e zeladores das pré-escolas excelentes vestem-se adequadamente e apresentam uma aparência limpa.

NE4 ___ Em uma pré-escola excelente, a aparência visual dos boletins, apostilas, folhetos, recados e outros elementos materiais relacionados com o serviço são visualmente atrativos.

NE5 ___ As pré-escolas excelentes cumprem os prazos prometidos para entrega de boletins, relatórios, períodos, horários de aula e outros serviços solicitados à secretaria ou aos professores.

NE6 ___ Quando um pai tem um problema com a secretaria, professores, ou com o serviço prestado ao seu filho; as pré-escolas excelentes mostram sincero interesse em sua solução.

NE7 ___ As pré-escolas excelentes realizam bem o serviço da primeira vez.

NE 8 ___ As pré-escolas excelentes concluem o serviço no tempo prometido.

NE9 ___ As pré-escolas excelentes possuem mecanismos de controle que evitam erros em seus registros internos.

NE10___ Em uma pré-escola excelente, os funcionários comunicam os pais dos acontecimentos do dia a dia da escola e de seus filhos.

NE11 ___ Em uma pré-escola excelente, não existe demora no atendimento da secretaria ou quando um pai deseja falar com o professor de seu filho.

NE12 ___ Em uma pré-escola excelente, os funcionários mostram sincero interesse em resolver os problemas de pais e alunos.

NE13 ___ Em uma pré-escola excelente, os funcionários nunca estão demasiadamente ocupados para responder as dúvidas e argumentações dos pais.

NE14 ___ Nas pré-escolas excelentes, os pais sentem-se seguros em deixar seus filhos aos cuidados dos professores e funcionários.

NE15 ___ Os pais de alunos das pré-escolas excelentes sentem-se seguros em suas transações financeiras com a instituição.

NE16 ___ Em uma pré-escola excelente, os funcionários são sempre corteses com os pais.

NE17 ___ Em uma pré-escola excelente, os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as perguntas dos pais.

NE18 ___ As pré-escolas excelentes, dão atenção individualizada aos pais.

NE19 ___ Em uma pré-escola excelente os funcionários oferecem atendimento personalizado aos pais.

NE20 ___ Os funcionários de pré-escolas excelentes compreendem as necessidades específicas dos pais.

NE21 ___ As pré-escolas excelentes estão interessadas no bem-estar dos pais e alunos.

NE22 ___ Nas pré-escolas excelentes os horários de entrada e saída e os turnos das atividades são convenientes para todos os pais.

SP – Serviço Percebido

Os enunciados a seguir relacionam-se às suas impressões sobre a pré-escola na qual seu filho estuda. Para cada declaração, indique até que ponto a pré-escola Dinâmica possui a característica descrita. Neste caso, escreva o número 1 no espaço reservado à esquerda da declaração quando estiver fortemente de desacordo da pré-escola possuir a referida característica, ou o número 7 quando estiver fortemente de acordo. Em outros casos, escreva qualquer dos números intermediários (2 a 6) que melhor representa suas convicções. Não há respostas corretas ou incorretas. Interessa a nós apenas que indique o número que reflete com precisão a sua percepção acerca dos serviços da instituição pré-escolar que seu filho estuda.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

discordo
totalmente

concordo
totalmente

SP1 ___ A pré-escola Dinâmica possui computadores, brinquedos e equipamentos de lazer modernos.

SP2 ___ As carteiras, decorações da sala e as demais instalações físicas da pré-escola Dinâmica são visualmente atrativas

SP3 ___ Os funcionários da secretaria, professores e zeladores da pré-escola Dinâmica vestem-se adequadamente e apresentam uma aparência limpa.

SP4 ___ Na pré-escola Dinâmica, a aparência visual dos boletins, apostilas, folhetos, recados e outros elementos materiais relacionados com os serviços são visualmente atrativos.

SP5 ___ A pré-escola Dinâmica cumpre os prazos prometidos para entrega de boletins, relatórios, períodos, horários de aula e outros serviços solicitados a secretaria ou aos professores.

SP6 ___ Quando um pai tem um problema com a secretaria, professores ou com o serviço prestado ao seu filho, a pré-escola Dinâmica mostra sincero interesse em sua solução.

SP7 ___ A pré-escola Dinâmica realiza bem o serviço da primeira vez.

SP 8 ___ A pré-escola Dinâmica conclui o serviço no tempo prometido.

SP9 ___ A pré-escola Dinâmica possui mecanismos de controle que evitam erros em seus registros internos.

SP10 ___ Na pré-escola Dinâmica, os funcionários comunicam os pais dos acontecimentos do dia a dia da escola e de seus filhos.

SP11 ___ Na pré-escola Dinâmica, não existe demora no atendimento da secretaria ou quando um pai deseja falar com o professor de seu filho.

SP12 ___ Na pré-escola Dinâmica, os funcionários mostram sincero interesse em resolver os problemas de pais e alunos.

SP13 ___ Na pré-escola Dinâmica, os funcionários nunca estão demasiadamente ocupados para responder às dúvidas e argumentações dos pais.

SP14 ___ Na pré-escola Dinâmica, os pais sentem-se seguros em deixar seus filhos aos cuidados dos professores e funcionários.

SP15 ___ Você sente-se seguro em suas transações financeiras com a pré-escola Dinâmica.

SP16 ___ Na pré-escola Dinâmica, os funcionários são sempre corteses com os pais.

SP17 ___ Na pré-escola Dinâmica, os funcionários possuem conhecimento suficiente para responder as perguntas dos pais.

SP18 ___ A pré-escola Dinâmica oferece atenção individualizada aos pais.

SP19 ___ A pré-escola Dinâmica tem funcionários que oferecem atendimento personalizado aos pais.

SP20 ___ Os funcionários da pré-escola Dinâmica compreendem as necessidades específicas dos pais.

SP21 ___ A pré-escola Dinâmica, está interessadas no bem-estar dos pais e alunos.

SP22 ____ Na pré-escola Dinâmica os horários de entrada e saída e os turnos das atividades são convenientes para todos os pais.

DATA ____/____/____ HORA _____

SUPERVISÃO () ACEITO () REJEITADO