

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

**UM MODELO PARA AVALIAR A QUALIDADE DE
SERVIÇO DE ESCOLAS EM RONDÔNIA.
USANDO A ABORDAGEM SAQSE**

SAQSE (SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ESCOLAR)

EUDES BARROSO JUNIOR

**FLORIANÓPOLIS, SC
Dezembro/1999**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**UM MODELO PARA AVALIAR A QUALIDADE DE
SERVIÇO DE ESCOLAS EM RONDÔNIA.
USANDO A ABORDAGEM SAQSE (SISTEMA DE
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE
DE SERVIÇO ESCOLAR)**

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, como parte das exigências do Exame de Qualificação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

EUDES BARROSO JUNIOR

ORIENTADOR: EMÍLIO ARAÚJO MENEZES, DR.

**FLORIANÓPOLIS, SC
Dezembro/1999**

658.5 **BARROSO JUNIOR, Eudes**
B277 m **Um modelo para avaliar a qualidade de serviço de escolas em Rondônia: usando a abordagem SAQSE (Sistema de Avaliação da Qualidade de Serviço Escolar)/Eudes Barroso Junior. – Florianópolis: UFSC/UNIR, 1999.**

84 p.
Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

1. SERVIÇO – QUALIDADE 2. ESCOLA – AVALIAÇÃO. 3. QUALIDADE DE SERVIÇO. 4. SAQSE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO ESCOLAR.

I. TÍTULO

**UM MODELO PARA AVALIAR A QUALIDADE DE SERVIÇO DE ESCOLAS EM
RONDÔNIA USANDO A ABORDAGEM SAQSE**

**SAQSE (SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE
SERVIÇO ESCOLAR)**

EUDES BARROSO JUNIOR

**Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de
“Mestre em Engenharia”**

**Especialidade Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa
de Pós-Graduação.**

Álvaro G. R. Lezana, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Emílio Araújo Menezes, Dr.
Orientador

Rogério Cid Bastos, Dr.

Aline França de Abreu Ph.D.

Florianópolis, Dezembro de 1999.

A meus familiares.

AGRADECIMENTO

A tantos...

Mas muito especialmente:

Ao professor Emílio de Araújo Menezes, pela amizade, compreensão e acima de tudo sua orientação.

Ao professor Lázaro, pela amizade, colaboração e apoio.

Ao professor Carlos Roberto Maldonado, pela amizade, colaboração e apoio.

Ao professor Edson Bonfim, pela amizade e apoio.

Aos professores e colegas do curso de pós-graduação pela colaboração.

Aos diretores e professores da escola estadual Castelo Branco que forneceram os dados necessários para realização desse trabalho.

A Carla e Sidmar da Datcomp, pelos serviços gráficos.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 – INTRODUÇÃO	09
1.1. Problema	11
1.2. Objetivos Gerais	11
1.3. Objetivos Específicos	11
1.4. Importância do Trabalho	11
1.5. Estrutura do Trabalho	12
2 – ELEMENTOS DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS	13
2.1. Importância da Atividade dos Serviços	13
2.2. Conceituação do Termo Serviços	13
2.3. Conceitos nas Atividades nos Serviços	16
2.4. A Qualidade do Serviço em Função do Cliente	20
2.4.1. As Dimensões da Qualidade	20
2.4.2. Atributos que medem a Qualidade dos Serviços	21
2.4.3. Modelos de Qualidade de Serviços em Função da Qualidade Percebida	22
2.5. Qualidade de Serviço na Educação	23
2.5.1. Ações Voltadas para melhorar a Qualidade do Serviço Escolar	24
3 – MODELO PARA MELHORAR A QUALIDADE DE SERVIÇO NA ESCOLA (SAQSE)	25
3.1. Desenvolvimento Conceitual do Modelo (SAQSE)	25
3.1.1. Concepção do Modelo (SAQSE)	25
3.1.1.1. Processo de Melhoramento de Qualidade de Operações de Serviços	26
3.1.1.2. Planos de Análises do Modelo	33
3.2. Procedimentos para Melhorar a Qualidade de Operações de Serviços	37
3.2.1. Seqüência de Passos para Melhorar o Procedimento da Qualidade de Serviços	38
3.2.1.1. Diagnóstico Prévio	38
3.2.1.2. Diagnóstico em Função de Percepção do Cliente	40

3.2.1.2.1. Análises das Diferenças de A até F	41
3.2.1.2.2. Análise da Deficiência I-J.....	44
3.2.1.2.3. Tomada de Decisão	49
3.2.1.2.4. Executar Ações	52
4 – APLICAÇÃO PARCIAL DE PROCEDIMENTOS PARA MELHORAR A QUALIDADE DE SERVIÇOS UTILIZANDO O MODELO SAQSE NA ESCOLA.....	53
4.1. Objetivo da Aplicação	53
4.2. Diagnóstico da Situação Atual Realizado pelo Corpo Diretivo	53
4.3. Definição de Serviços a Avaliar	54
4.3.1. Resultados e Análises obtidos através de Questionários.....	55
4.4. Conclusões da Aplicação.....	57
5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
5.1. Conclusões.....	58
5.2. Recomendações	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS DE 1 A 18	64

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário	65
Anexo 2 – Recursos Humanos	66
Anexo 3 – Ensino Médio	67
Anexo 4 – Atributos da Qualidade de Serviço, segundo vários autores.....	68
Anexo 5 – Modelo Conceitual da Qualidade dos Serviços	69
Anexo 6 – Modelo SERVMAN	70
Anexo 7 – Questionário para Clientes	71
Anexo 8 b – Questionário para Contatos e Diretores	72
Anexo 9 b -	
Anexo 10 – Questionário para Pessoal de Contato e Diretores.....	74
Anexo 10 a – Alunos Média	76
Anexo 11 – Medição da Diferença B	77
Anexo 12 – Característica da Qualidade dos Serviços Escolares.....	78
Anexo 13 – Iconograma – Serviços – 3º Ano do Ensino Médio	79
Anexo 14 – Iconograma – Serviços – 1º Ano do Ensino Médio	80
Anexo 15 – Resultado do 1º Ano	81
Anexo 16 – Resultados do 3º Ano	82
Anexo 17 – Matriz W-X.....	83
Anexo 18 – Matriz W-X.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Inversão estrutural das mentes dos diretores.....	19
Figura 2.2. As três dimensões da qualidade	21
Figura 2.3. Visão da escola como sistema.....	23
Figura 3.1. Esquema geral para o tratamento SAQSE	26
Figura 3.2. Processo de melhoramento contínuo	27
Figura 3.3. Procedimento para introduzir as melhores práticas	28
Figura 3.4. Organização plana do serviço	30
Figura 3.5. Elementos componentes de modelo SAQSE	31
Figura 3.6. Procedimentos para melhorar qualidade de serviço.....	39
Anexo 8 b – Questionário para Contatos e Diretores	72

BARROSO JR. Eudes. Um modelo para avaliar a qualidade de serviço de escolas em Rondônia: Florianópolis, 1999. 84 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). U.F.S.C. 1999. Universidade Federal de Santa Catarina.

Descritores:

RESUMO

Esta dissertação é uma investigação de caráter exploratório – descritivo – quantitativo, com o objetivo de avaliar a qualidade de serviço das escolas estaduais de Rondônia. O modelo trabalhado é o **(SAQSE)** que analisa as diferenças existentes entre as percepções dos clientes (pais/alunos), e o corpo de funcionários da escola Castelo Branco, com enfoque nos atributos e tangibilidade capacidade de resposta, confiança, segurança e empatia. Foi realizado um levantamento inicial das condições da escola, posteriormente foram aplicados questionários com o intuito de avaliar as Uds (Unidade de Decisão). A conclusão mostra que os resultados deste estudo são consistentes, permitindo visualizar os níveis positivos e negativos bem como sugerir propostas de melhoria.

BARROSO JR, Eudes. A pattern to evaluate the quality of school services of Rondônia: Florianópolis, 1999. 84 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) U.F.S.C. 1999. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Describers:

ABSTRACT

This essay is an of exploring, descriptive and quantitative investigation. Its purpose, however, is to evaluate the quality of the public school services of Rondônia. The model which has been worked is the SAQSE, which analyses the existent differences between the perception of the clients, that is, (parents and pupils) and the staff of the Castelo Branco school, and these, focus the peculiar quality of tangibility, capability of answer, confidence, security and sympathy. It was accomplished, then, an initiative research on the schools conditions in which posterior questionnaires were applied to, with the aim of evaluating the UDS. The conclusion points out that the results of this research have been solid allowing so, to visualize the positive and negative levels, as well as to suggest proposals of improvement.

I - INTRODUÇÃO

O progresso científico e tecnológico tem se constituído, em nossos dias, um tema discutido em todas as áreas de conhecimento e das formas mais variadas nas relações da nossa sociedade. A exigência na formação profissional das pessoas buscando uma melhor qualificação é cada vez maior e a escola como formadora de cidadãos, tem sido questionada sobre a qualidade de serviço prestado a sociedade.

A insatisfação diante do resultado desses questionamentos tem levado líderes e estudiosos do problema a buscarem estratégias capazes de melhorar o desempenho das instituições educacionais.

As organizações humanas podem nascer da iniciativa individual, coletiva, ou através de decisões governamentais. Os objetivos das organizações variam em função de sua natureza.

Assim, encontramos organizações que se dedicam a produção dos mais variados bens (indústria); outras voltam-se para a prestação de serviços em geral (bancos, escolas, restaurantes, hospitais, etc); outras organizações dedicam-se a proporcionar lazer (clubes) etc.

Em todas elas, normalmente existe uma estrutura administrativa, mais ou menos complexa, para dar suporte ao cumprimento dos seus objetivos. Por outra parte, por mais diversificadas que sejam as organizações todas elas têm uma característica em comum: possuem uma estrutura hierárquica como alta administração, com níveis intermediários de chefia ou supervisão, coordenação etc, além do nível operacional constituído de pessoas que executam as tarefas que afinal permitem à organização atingir os seus fins. Finalmente, toda organização requer um gerenciamento desses variados setores, departamentos e serviços, já que cada um deles trabalha servindo a si mesmo e aos demais, efetuando pagamentos, recebimentos, manutenção etc. Numa escola incluem-se ainda registros escolares, atividades da secretaria, supervisão pedagógica e tantas outras.

De resto, todas as organizações tem uma atividade, empreendem algo e, portanto, se pode chamar com toda propriedade de empresas e, por cima, a maioria das empresas na atualidade tem claro que prestam um serviço a cliente, à sociedade e, portanto são de certa maneira organizações de serviço. [Palon & Tort (1991)].

A ênfase de que a qualidade para ser produzida deve ser medida, fornece bases objetivas de análise desde o projeto de produto ou serviço. E, neste propósito, a “qualidade deve ser medida através da interação de três participantes, (...): (1) o produto em si; (2) o usuário e como ele usa o produto, como se instala, como cuida dele (...); (3) as instruções de uso, treinamento do cliente e treinamento da assistência técnica, os serviços disponíveis para reparos, a disponibilidade das peças. [Deming, (1990)].

Existe variadas razões para que a qualidade seja avaliada. A importância da qualidade requer que se acompanhe com cuidado, todo processo. O grande número de variáveis que interfere na qualidade requer a análise permanente do processo, sobretudo porque há sempre elementos novos surgindo no cenário (...). A execução da avaliação que em última análise, visa comparar resultados obtidos com padrões ou objetivos prefixados, requer, enfatizar e ressaltar a importância do planejamento de qualidade. [Paladini (1995)].

No âmago de cada atividade de serviço está o momento de contato entre o servidor e o cliente, tudo parte daí. Um momento de contato é um evento no qual um cliente entra em contato com uma empresa prestadora de serviço, seu pessoal, sua comunicação, sua tecnologia e os serviços que fornece. Este é o momento no qual especialmente o gerente de marketing, operações e recursos humanos são chamados a sustentar o processo de criação e prestação de serviço que satisfaz as necessidades, percepções de risco e expectativa do cliente. O momento de contato tem sido chamado por Jan Carlzon, presidente executivo da SAS (Scandinavian Airlines System), como o “momento da verdade”, no qual os representantes da empresa de serviço devem provar aos seus clientes que a sua companhia é a melhor alternativa. [Heskett (1994), Sosser (1994), Hart (1994)].

No Brasil a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) – Princípios que regem a Educação Nacional enuncia que a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e a própria prática social e em seu art. 21 altera a composição da educação que passa a compor-se de educação básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio) e a Educação Superior.

O SAQSE (Sistema de Avaliação de Qualidade de Serviço na Escola), trata-se de uma junção dos modelos SERVQUAL [Gomez (1994), Grouroos (1994), Zeithaml (1991)] e SERVMAN [Rufino (1995)], é uma metodologia que objetiva avaliar o cliente como parte do processo e a questão leva um enfoque de cliente em função de suas necessidades. Neste caso se estabelece uma relação produtor – consumidor, cujo resultado é o que vamos chamar de qualidade percebida.

1.1. Problema

É possível melhorar de maneira contínua a qualidade dos serviços de ensino médio sob a ótica do cliente?

1.2. Objetivos Gerais

Discutir e desenvolver algumas técnicas gerenciais utilizadas para a melhoria da qualidade de serviços em estabelecimentos de ensino médio.

1.3. Objetivos Específicos

- Apresentar e aplicar um instrumento gerencial (SAQSE) que forneça ao gestor alternativas de ação para a melhoria da qualidade dos serviços de escolas de ensino médio da região de Rondônia, sob a ótica do cliente.
- Identificar ações que levem a melhoria do processo de ensino-aprendizagem através do modelo SAQSE.

1.4. Importância do Trabalho

- O ensino médio e o desenvolvimento da capacidade de raciocínio crítico dos alunos são fatores necessários e imprescindíveis para o desenvolvimento regional.
- O enfrentamento dos problemas da falta de postos de trabalho e de oportunidades de sustento pessoal, previsto para os próximos anos, exige uma atenção especial ao ensino médio de qualidade.
- Este trabalho visa contribuir para a melhoria da qualidade de serviços na escola, apresentando possíveis problemas envolvendo todo processo de produção de serviço da instituição educacional.

- A proposta de um modelo para melhorar a qualidade de serviços que integre os interesses da administração e o cliente.
- Instrumentar os gestores da educação como auxílio para tomada de decisão, dando alternativas de ação que melhorem os serviços das escolas estaduais.

1.5. Estrutura do Trabalho

No primeiro capítulo é apresentada uma introdução à metodologia, bem como são estabelecidos os objetivos e a importância do trabalho.

No Capítulo II, são apresentadas algumas fundamentações teóricas sobre qualidade nos serviços, conceitos básicos de serviços, apresentação de modelos, suas extensões e aplicações.

No capítulo III, são apresentadas a metodologia SAQSE (Servqual e Serman) e o seu desenvolvimento.

No capítulo IV, é apresentada a aplicação da metodologia proposta na escola estadual de ensino fundamental e médio Castelo Branco de Porto Velho/RO. A apresentação detalhada inclui juntamente com os dados observados, a descrição dos fatores envolvidos e a formulação do modelo empregado e os resultados obtidos.

No capítulo V, são apresentadas as conclusões sobre o desenvolvimento e a aplicação do trabalho, seguidas das recomendações para futuras pesquisas.

II - ELEMENTOS DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS

2.1. Importância da Atividade dos Serviços

As atividades econômicas estão classificadas em três setores: setor primário (agricultura, pecuária e extrativismo), setor secundário (indústria) e setor terciário (serviços). Depois dos anos 80, os serviços não parecem firmar parte de um setor, os serviços são de fato tão importantes para todas as empresas, tanto para as produtoras de bens como para as que geram propriamente serviços, o serviço é uma ferramenta indispensável para a produção em sua concepção mais ampla, para a satisfação das necessidades básicas do homem.

Várias publicações mostram como está existindo um desenvolvimento da economia orientada para os serviços, revelando que em 1984 o setor de serviços representava 66% da economia dos Estados Unidos, 58% dos países da comunidade econômica européia, na Espanha, em 1987 o setor de serviços representava 61,5% do produto interno bruto (PIB), sendo o setor que gerava maior volume de empregos e alguns economistas prognosticam que no ano 2.000 os serviços alcançaram em alguns países 80% do PIB. [Martin (1993)].

No Brasil a esfera produtiva tem determinada importância no desenvolvimento da sociedade, mas é nos serviços onde as pequenas empresas podem fazer sobressair e distinguir seus produtos independente da concorrência. No conjunto das empresas bem-sucedidas 54% eram comerciais, 32% do setor de serviços, 14% industriais.

No universo de atuação abrangendo produtos e serviços dos mais variados, as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) respondem por quase 60% da mão-de-obra ocupada no país e 43% da produção nacional (Cadastro Industrial, SEBRAE/FIERO, 1997).

2.2. Conceituação do Termo Serviços

Através da história vários autores tem pretendido dar definição ao termo em questão, mostraremos algumas delas a partir de 1980.

Os serviços são atividades de natureza intangível as quais participam um provedor e um cliente, quando satisfação para este último [América Marketing Association [Lehtinen (1983)].

[Juran (1988)] define que, ao proporcionar um serviço a um consumidor, se estabelece uma relação a ambos.

Nas normas ISO (1995) define que o serviço é resultado da interface entre provedor e cliente pelas atividades internas do produtor.

Nas diversas definições aparecem elementos tais como:

- É uma atividade.
- Existem duas partes em sua realização.
- É essencialmente intangível.
- Satisfazem determinadas necessidades do cliente.

O serviço é uma atividade ou resultado de uma atividade

Para responder é necessário levar em conta que é um processo, pelo qual intervém o homem, com sua força de trabalho, os meios de trabalho e o objeto do trabalho. Sendo assim, não há a menor dúvida quando se fala de serviço, se pressupõe que o conceito expressa como regra uma particularidade do processo, no qual atividade e resultado coincidem no tempo e no espaço, isto é, o que se produz como é lógico, é também o que se consome.

Quais são as partes que intervêm no processo?

É certo que o serviço seja um trabalho vivo, significa uma relação produtor-consumidor, todavia quando está baseada em determinadas formas econômicas, se realiza de forma direta, a diferença desta relação em outros tempos de produção da onde produtor não fica “cara a cara” com o consumidor dos seus resultados. Esta peculiaridade influi de modo decisivo nos critérios que se utilizam para determinar e medir a eficiência do processo do serviço, assim como na definição das características qualitativas da força de trabalho ocupada neste tempo de atividade. Pode-se notar aqui a relação de pessoa a pessoa e não intermediada pelo encadeamento que normalmente enlaçam uma cadeia produtiva qualquer. O objeto sobre o qual recai o serviço não é material, é um “objeto humano”.

Por quê essencialmente intangível?

Costuma-se assinalar a intangibilidade do serviço como sua característica principal, o certo é que um serviço é uma atividade de natureza intangível, que se gera na interação que se produz entre o cliente; por uma parte, e os empregados, os recursos e o sistema provedor de serviço por outra, que se proporciona como solução aos problemas do cliente, ou seja, os serviços são mais ou menos intangíveis, não possuem existência material, não se pode tocar.

Objetivamente é válido o argumento, porém o cliente quando participa no processo, normalmente, o percebe de forma subjetiva, descreve os serviços em forma de expressões levando em conta a experiência, a confiança, o sentimento, a segurança.

Por quê satisfazer a um cliente?

Um serviço assumido como anteriormente exposto, é evidente que sua definição pode formular-se, ademais, como um sistema de relações que se estabelecem entre produtor e consumidor.

Estas relações podem ser expressas das seguintes formas:

- 1) Pelas qualidades específicas que lhes são inerentes, formadas por uma série de características reais, objetivas, próprias, à margem inclusive, das apreciações subjetivas que produtores e clientes podem ter sobre ele. Como, resultado, estas características definem o que podemos chamar “qualidade própria do serviço produzido” o que outros chamam “qualidade técnica e qualidade funcional” [Grönroos (1994)].
- 2) Pelo resultado de um complexo mecanismo psicológico chamado “percepção” que transforma a “qualidade própria do serviço” no que se tem chamado de “qualidade percebida”.

O essencial do processo se baseia em determinar quanto de afinidade existe entre qualidade percebida e qualidade própria do serviço; especificamente a percepção da qualidade do serviço em função do bem que o provedor realiza, avaliada em contraste com as necessidades que tem o cliente a respeito do que esperava que realizasse o provedor. Reduzir esta brecha, significa que as necessidades dos clientes foram satisfeitas.

2.3. Conceitos nas atividades nos serviços

1. Vender os produtos: físicos e serviços.

Sasser, Olsen Wyekoff em 1978 definiu um produto de serviço como algo que consta da seguinte mescla: os artigos físicos e bens facilitadores, os benefícios sensoriais ou serviço explícito e os benefícios psicológicos ou serviço implícito. Num restaurante, os artigos físicos constam da instalação, alimentos, bebidas etc.

Os benefícios sensoriais são o sabor, e o serviço dele depende, o aroma do alimento etc. Os benefícios psicológicos incluem a comodidade, a condição social e uma sensação de bem estar. [Schroeder (1992)], põe em relevo que os produtos são combinações de bens e serviços. [Berry (1993)].

Por sua parte, Theodore, Levitt, afirmou, não existem indústrias de serviços, o que há são indústrias cujos componentes dos serviços são maiores ou menores que os de outras indústrias. Todo o mundo está no serviço. [Albrecht (1990)].

Um produto é o resultado de uma atividade ou de um processo, pode incluir hardware e software ou uma combinação destes, isto pode ser tangível ou intangível ou uma combinação, e pode ser internacional ou não. [Normas ISO (1995)];

O serviço pode estar unido ou não a um produto físico, em afeição, a oferta de qualquer empresa ou organização pode conter, em maior ou menor medida, elementos de serviço [Martin (1993)].

Considera-se, então que ao ofertar um produto físico deve-se estabelecer um produto de serviço (um benefício sensorial e psicológico) e ao ofertar um serviço pode estar presente ou não um produto físico. Nunca pode faltar na mescla um produto de serviço, o que se contrapõe ao colocado por Martin, aonde se destroe a possibilidade de que exista o estabelecimento de um produto puro.

2. Estruturar o serviço sem perder o enfoque de sistema.

A situação descrita anteriormente evidencia que pode existir diversidade de serviços com mesclas diferentes. E dar lugar a serviços com características diferentes, é

assumi-las de maneira global, para todo o sistema: escolas, hospitais, restaurantes, hotel, etc;

Necessita-se então fracionar o sistema em subsistemas, levando em conta como atua cada variável.

Existem diversas propostas de classificação dos serviços que nada tem haver com as classificações dadas aos sistemas de manufatura, as mais interessantes resultam:

- Lovelock, propõe uma classificação de serviço da onde se cruzam dois critérios: natureza do ato e o beneficiário do serviço. [Larrea (1991)].
- Shemener utiliza uma matriz de serviço que relaciona o grau de interação e contato com o grau de intensidade da mão de obra.[Sheroeder (1992)].
- Por sua parte Maister propõe quatro quadrantes a partir de relacionar o nível de contato com o cliente e a padronização da atividade [Triadó (1992)].

Qualquer das variáveis utilizadas pode servir como base para a compreensão da qualidade de serviço.

Com este conhecimento o gestor pode colocar, sobre uma base sólida, a maneira de administrar adaptada à característica peculiar do serviço.

Apesar disto se propõe uma combinação de três dimensões, que ampliam a forma de analisar o produto no momento de sua classificação.

3. Há de se considerar o serviço como um processo.

Albrech (1990) refere-se com frequência, é uma tarefa fazer que os gerentes e a gente de ligação com o público combinem seus pontos de vistas e vejam o produto como o vê o cliente.

Em contraste com esta idéia o cliente nunca vê que o serviço está departamentalizado segundo a estrutura da organização.

Para solucionar esta problemática, o pensamento no produto deve estar nos termos de ciclo de serviço. Vários outros recomendam a representação de processo como

os diagramas de fluxo. A equipe encarregada de desenvolver e implementar as atividades de melhoramento do processo tem como primeira atividade fundamental: desenvolver um diagrama de fluxo do processo. [Harrington (1989)].

A essência está em indicar como se articulam as relações provedor/cliente entre funções, para o estabelecimento do produto. [Heras (1993)].

Para o estudo do serviço deve ficar no diagrama cada um dos passos e suas relações, muito similares às técnicas utilizadas na manufatura, que como consequência deste devem resultar propostas para melhorar o nível de serviço ao cliente.

4. Impactar os momentos da verdade.

Jan Carlzon, Presidente da Scandinavian (S.A.S) definiu metaforicamente o termo momento da verdade, como um episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e tem uma impressão sobre a qualidade do serviço. [Albrecht (1990)].

O valor conceitual do enfoque de Carlzon cria uma diferença essencial que tem os processos de manufatura com respeito aos aspectos de serviço este último se produz e se consome ao mesmo tempo, o que quer dizer que em serviço vai estar dotado de inúmeras entregas de serviço, e cada momento que você entrega, o cliente o percebe, e o que percebe não é mais que o momento da verdade.

Sugere-se então, que os diagramas que representam o processo de serviço marquem cada momento de verdade, seriam os pontos do processo que respondem a garantia da qualidade do serviço, não com sentido de inspeção e controle, sim com sentido de humanizar e dar autonomia ao pessoal que entrega o serviço.

5. O conhecido organograma empresarial, dada a tradição da teoria sobre a administração (Figura 2.1), onde, na parte superior, se concede qualidade de autoridade ao diretor da organização provocando diversas consequências negativas tais como:

- O cliente não forma parte da estrutura porque algumas funções da gestão não o leva em conta.
- Os empregados aparecem na parte inferior, embora sejam os maiores conhecedores do cliente é o que cria o produto de serviço.

A juízo de Albrecht (1990), a pirâmide invertida é uma dramática metáfora para organização orientada a serviço (Figura 2.1) aclarando que este não implica uma inversão da autoridade porém sim uma troca das mentes dos diretores.

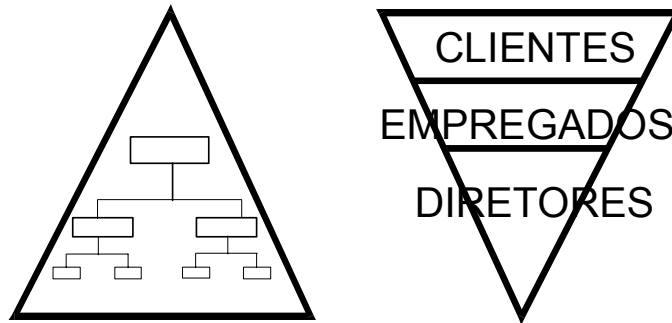


Figura (2.1) Inversão estrutural das mentes dos diretores

Para Harrington (1989), a troca na atitude para a qualidade deve começar lá em cima, com os mais altos executivos da empresa e, como uma cascata, levar a todos os níveis da direção. “O efeito Cascata”.

Certo é que o cliente deve exercer um efeito tração (pull) à organização, uma troca no paradigma do empresário.

6. Considere o consumidor como um rei, mas não esqueça que o rei pode ser cego e que precisa de formação. As empresas orientadas ao cliente indubitavelmente têm demonstrado obter resultados significativos e tem se mantido em níveis competitivos. Albrecht afirmou: talvez a regra fundamental da gerência de serviço é: “Conhecer o teu cliente”.

7. Os clientes são originais, não tem cópia.

Cliente é alguém impactado por um produto, usuários são aqueles clientes que realizam operações positivas com o produto. [Juran (1993)]. Poderia utilizar-se para estes preceitos, qualquer destes termos: cliente ou usuário.

Ambas são pessoas que se utilizam do serviço com uma necessidade muito pessoal com maneiras muito próprias de perceber o produto físico e os bens sensoriais e psicológicos. Este é um princípio básico do bom empregado da linha de contato pois não é menos certo, que a direção da organização deve converter as expectativas em regras e normas de conduta da organização.

8. O primeiro mercado é o empregado.

Deve-se considerar os empregados como um “mercado” em certo sentido com o objetivo de:

- Envolver o empregado na missão da organização.
- Que os empregados creiam que vão obter êxito e valerá a pena para eles.

Uma vez que estes elementos dêem resultado a “nave se conduzirá só”, isto implica autonomia, o empregado deve estar livre em sua atuação, e tomará as decisões em função do cliente; porém conservando sintonia aos interesses da organização. [Albrecht (1990)].

9. Faz-se necessário uma cultura de cliente

O cliente pode também participar do desenvolvimento do sistema total de serviços, nas organizações de serviços profissionais, como empresas de consultoria, agências de propaganda e escritórios de auditoria, existe pouca chance de desenvolver excelência genuína no sistema de serviços, a menos que a empresa seja hábil para trabalhar em conjunto com o cliente bem informados. O “bom cliente” é tão essencial para o êxito do desenvolvimento quanto outras coisas.

2.4. A qualidade do serviço em função do cliente.

Diversos autores tem definido o termo qualidade, considerando-a como um conjunto de características de um produto que satisfazem as necessidades do consumidor [Juran (1993), como resultado de uma comparação entre expectativas e percepções. [Harrington (1989) Zeithaml (1991)].

A qualidade sem dúvida está em função da percepção do cliente.

2.4.1. As dimensões da qualidade.

Davidow y Uttal (1990) reconhecem duas dimensões da qualidade: A qualidade técnica e a qualidade funcional. Por sua vez Zeithaml (1991) e Gröuross (1994) identificam três dimensões.

A qualidade técnica – reflete o que recebem os clientes em suas interações com a empresa. Obviamente, também influirá a forma em que a qualidade técnica ou o resultado lhes são passado. Este aspecto inclui a qualidade funcional que tem haver com a maneira que se questionam.

Os momentos de verdade na interação pessoal – cliente e como funciona o provedor do serviço. Estes influem na imagem que se cria sobre a empresa a qual é muito importante e que pode influir na percepção da qualidade de várias formas. Isto se apresentará mais adiante como qualidade percebida e representa a nova dimensão da qualidade na qual se fundamenta o trabalho.

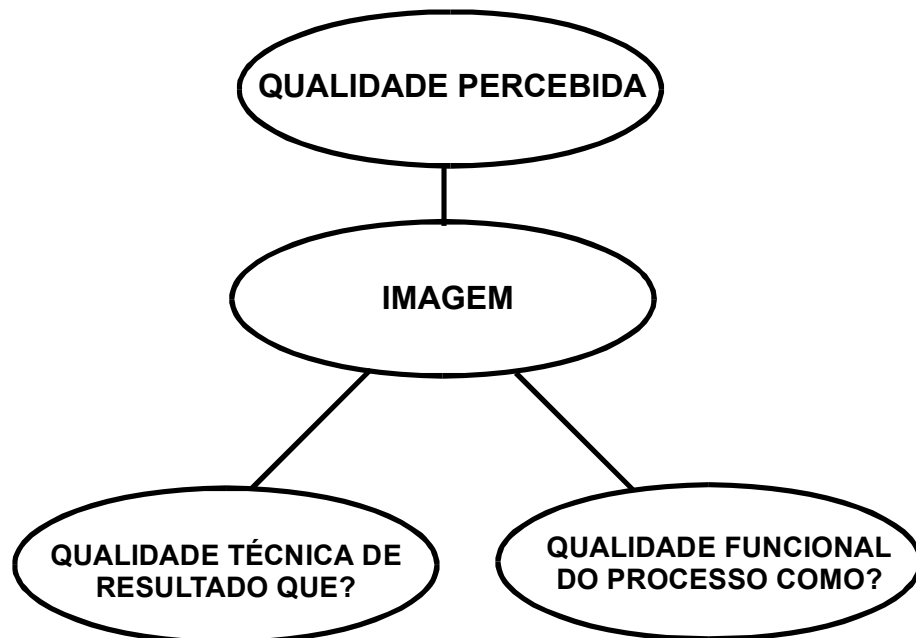


Figura I (2.2) As três dimensões da qualidade.

Pelas qualidades específicas que lhes são inerentes ao produto, tem uma série de características, reais objetivas, próprias incluso a margem das apreciações subjetivas que produtores e clientes podem ter sobre ele como resultado. Estas características definem o que poderá chamar-se como “qualidade própria do serviço produzido”.

2.4.2. Atributos que medem a qualidade dos serviços

Retomando os diferentes critérios que intervém na hora de avaliar a

percepção do cliente, propomos agrupar propostas de outras que tratam destes critérios (anexo 4).

Uma análise desta série de estudos, que respaldam os resultados citados anteriormente, enumeram uma lista de atributos úteis deste ponto de vista da qualidade de serviços. Dos atributos trabalhados pelos diferentes autores vamos selecionar os que se consideram as mais conseqüentes de acordo com o objetivo do trabalho:

- 1) Tangibilidade: São todos os elementos tangíveis captados a vista do usuário. Aspecto do pessoal, instalações, meios e equipamentos utilizados.
- 2) Confiança: Significa confiabilidade dos serviços, possibilidade de ter fácil acesso, facilidade de uso: realizar o serviço correto a primeira vez, no tempo previsto.
- 3) Empatia: É o resultado da compreensão que tem o cliente e o resultado que se tem do contato com este: conhecer as necessidades do cliente e se por em seu lugar.
- 4) Segurança: Implica na confiança do serviço, o prestígio adquirido.
- 5) Aceitabilidade: O cliente aceita o serviço por sua capacidade de resposta, a rapidez do serviço etc.

2.4.3. Modelos de qualidade de serviço em função da qualidade percebida

Na literatura especializada podemos identificar os seguintes modelos:

Modelos teóricos:

- Modelo SERQUAL [Parasuraman, Berry e Zeithmal (1983, 1988 e 1991 e 1994)].
- Modelo SERVPERF [Cronin e Taylor (1992, 1994)].
- Modelo SERVMAN [Rufino (1995)].
- Modelo Lodgqual [Getty (1994)].

Modelos matemáticos:

- SERVQUAL
- SERVPERF

- Modelo Fishbein [Stanton (1989)].
- Modelo de teas [Gómez (1994)]

2.5. Qualidade de Serviço na Educação

A visão de uma instituição de ensino como organização humana destinada à satisfação das necessidades de aprendizagem das pessoas, pode ser ampliada para a concepção de sistema, uma escola, por exemplo pode ser vista como um sistema cujo produto final (saída do sistema), é o conjunto de pessoas com conhecimento, capacidade de interação com o meio onde atua e com a sociedade em geral, aprendizagem técnica e habilidades específicas, de acordo com o grau de ensino ministrado. Nesse sistema podemos distinguir 3 componentes principais a saber: (ver figura 2.3).

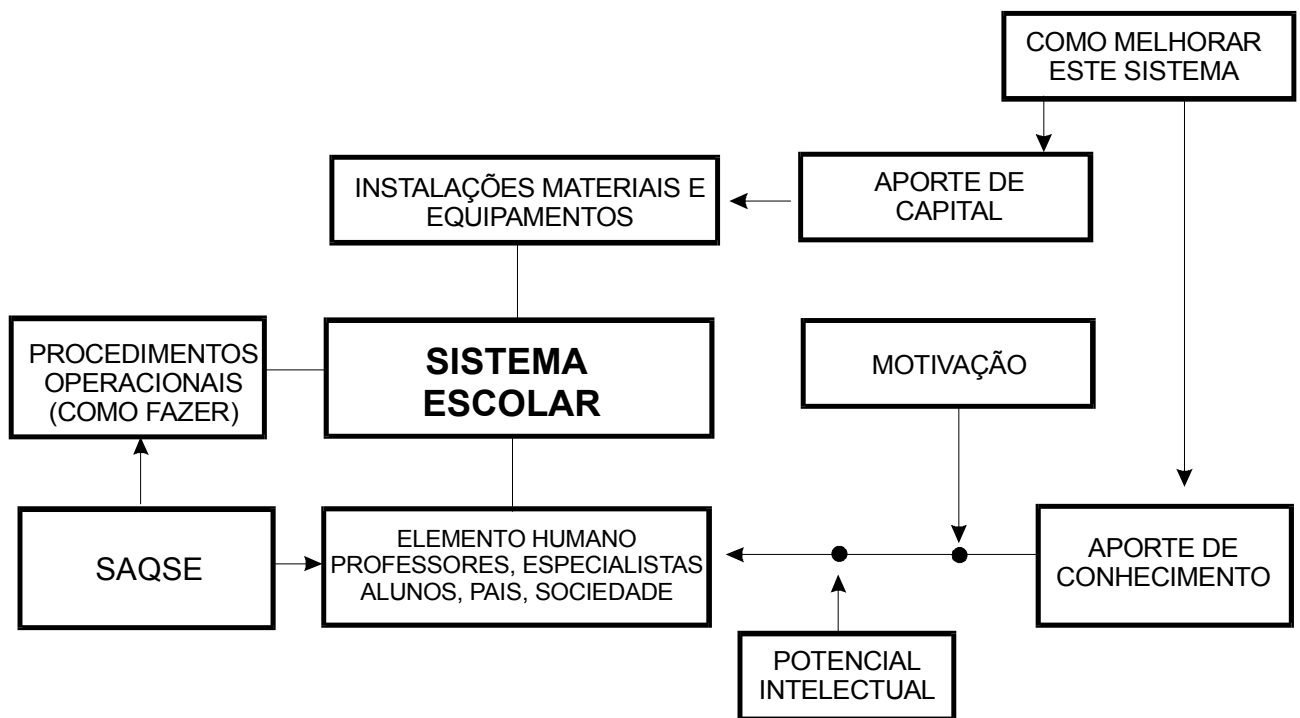


Figura (2.3): Visão da escola como sistema

1. As instalações, os materiais e os equipamentos, que constituem a parte física do sistema.
2. O conjunto de procedimentos operacionais (especificação de tarefas, atividades, rotina, etc. que resumem o como fazer dentro de uma escola, para que ela cumpra todos os seus objetivos. É o componente operacional do sistema.

3. O conjunto de pessoas que atuam na escola, ou seja, o elemento humano, constituído pelos professores, a administração, os funcionários.

Do ponto de vista da qualidade de serviço em uma escola, o principal objetivo perseguido resume-se em melhorar a “produtividade do sistema escolar”, analogamente também, do ponto de vista de um sistema de administração escolar, o que se quer é também a melhoria da sua produtividade que deve ser entendida no seu sentido mais amplo, como uma relação entre o valor agregado ao produto final e o que se consome para gerar este produto. Tornar um sistema de ensino mais efetivo e eficiente e, em outras palavras, entregar a sociedade indivíduos com mais conhecimento, instrução, educação, capacidade de aprendizagem continuada, capacidade de resolver problemas.

2.5.1. Dentre as ações voltadas para melhorar a qualidade do serviço escolar, vamos considerar:

- a) Através de aporte de capital.

Que traz melhoria das instalações, prédios, materiais de trabalho, equipamentos e materiais didáticos. Esta ação no caso de ser possível, tem retorno imediato, no sentido de que a parte física sofre uma melhora visível e de curto prazo, com novas aquisições ou obras físicas. Entretanto a experiência demonstra que esta ação sozinha não implica, necessariamente, em uma melhoria do sistema como um todo. Equivale a dizer que grandes melhorias nas instalações escolares, sem treinamento e capacitação da direção, professores e administrativos, não resultam, necessariamente, em melhoria na qualidade do serviço.

- b) Através do aporte do conhecimento.

Esta é uma ação cujo retorno ocorre a médio e a longo prazo, porém seus alcances são profundos e normalmente resultam em ganhos visíveis na qualidade e produtividade muito maiores do que os investimentos isolados na parte física. A educação (aquisição de conhecimentos) e treinamento (aquisição de habilidade em aplicar os conhecimentos) melhoram o desempenho das pessoas, qualquer que seja a função exercida. No caso dos profissionais da educação, tanto na área docente como administrativa. [Barbosa & Crespo (1995)].

III - MODELO PARA MELHORAR A QUALIDADE DE SERVIÇO NA ESCOLA (SAQSE)

3.1. Desenvolvimento Conceitual do Modelo (SAQSE).

Apresentamos um modelo que estende a qualidade de serviço com referencial no cliente, é necessário um novo enfoque para melhorar as operações, e os processos de serviços, já que a maioria das escolas costumam avaliar o produto em termos quantitativos, a nova situação em que se encontram requer novas práticas a nível estratégico e operativo, em que os enfoques tradicionais se convertem em maus medidores da qualidade de serviço.

3 1.1. Concepção do modelo (SAQSE)

- Se analisa um componente físico e um componente intangível a um produto chamado serviço.
- O serviço é visto como um processo e um resultado.
- O medidor fundamental do resultado da qualidade é uma entidade de serviço.
- O modelo se resolve solucionando as diferenças entre suas partes.
- Articula-se os conceitos de qualidade real, qualidade funcional e qualidade percebida.
- A qualidade percebida é um elemento de tração (pull) na gestão.
- A conceituação geral está sustentada sobre o enfoque de processo, enfoque sociotécnico, enfoque logístico, a melhoramento contínuo e T.O.C.

Este modelo deve fornecer critérios para:

1. Realizar funções de qualidade em função do recurso limitante ao cliente.
2. Orientar a tomada de decisão em função do cliente e suas prioridades.
3. Padronizar o serviço em função do que o cliente espera.
4. Gerenciar o fluxo, na capacidade total.

Esquema geral para o tratamento do SAQSE (Figura 3.1) a conceituação deste modelo está baseada sobre a integração de três enfoques: enfoque de processo, enfoque logístico e enfoque sociotécnico na base nas quais se concebe o tratamento que devem receber os elementos: processo, produto, empregado e cliente, identificando as limitações que impedem a continuidade do fluxo de cliente, sendo esta uma filosofia de trabalho.

Este funciona sujeito a um processo de melhoramento contínuo, na qual se leva em conta as melhores práticas.

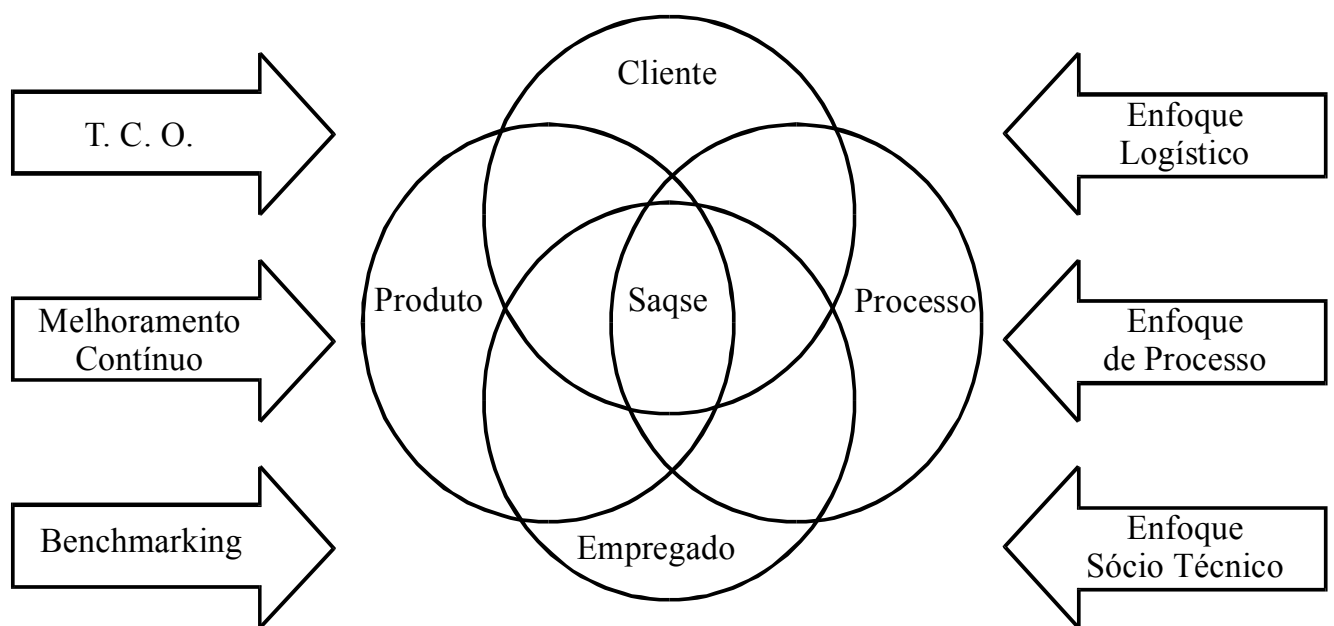


Figura 3.1. Esquema geral para o tratamento SAQSE

3.1.1.1. Para Enfrentar um Processo de Melhoramento de Qualidade de Operações de Serviço, temos:

1. Identificar os elementos que limitam o melhor desempenho do serviço.
 Procedimentos para identificar as operações dos processos limitantes:
 - a) Definição dos objetivos da qualidade da organização.
 - b) Definição dos objetivos da qualidade dos departamentos funcionais adaptados ao elemento limitantes.
 - c) Desenho do fluxo do cliente com enfoque no processo; enfoque logístico e enfoque sócio-técnico.

2. Compreender o processo de melhoramento contínuo como um processo contínuo.

A melhora contínua ensina ao empregado a recolher dados, perguntando as vezes o que é necessário, até chegar as causas do problema [(Cheny & Prince (1994)]. A repetição continua deste processo é levar a uma aproximação da percepção, e a estabelecer padrões de trabalho em função do que recebe a serviço e não bem da organização.

Passos ou procedimentos para enfrentar um processo de melhoramento contínuo a partir da identificação das limitações:

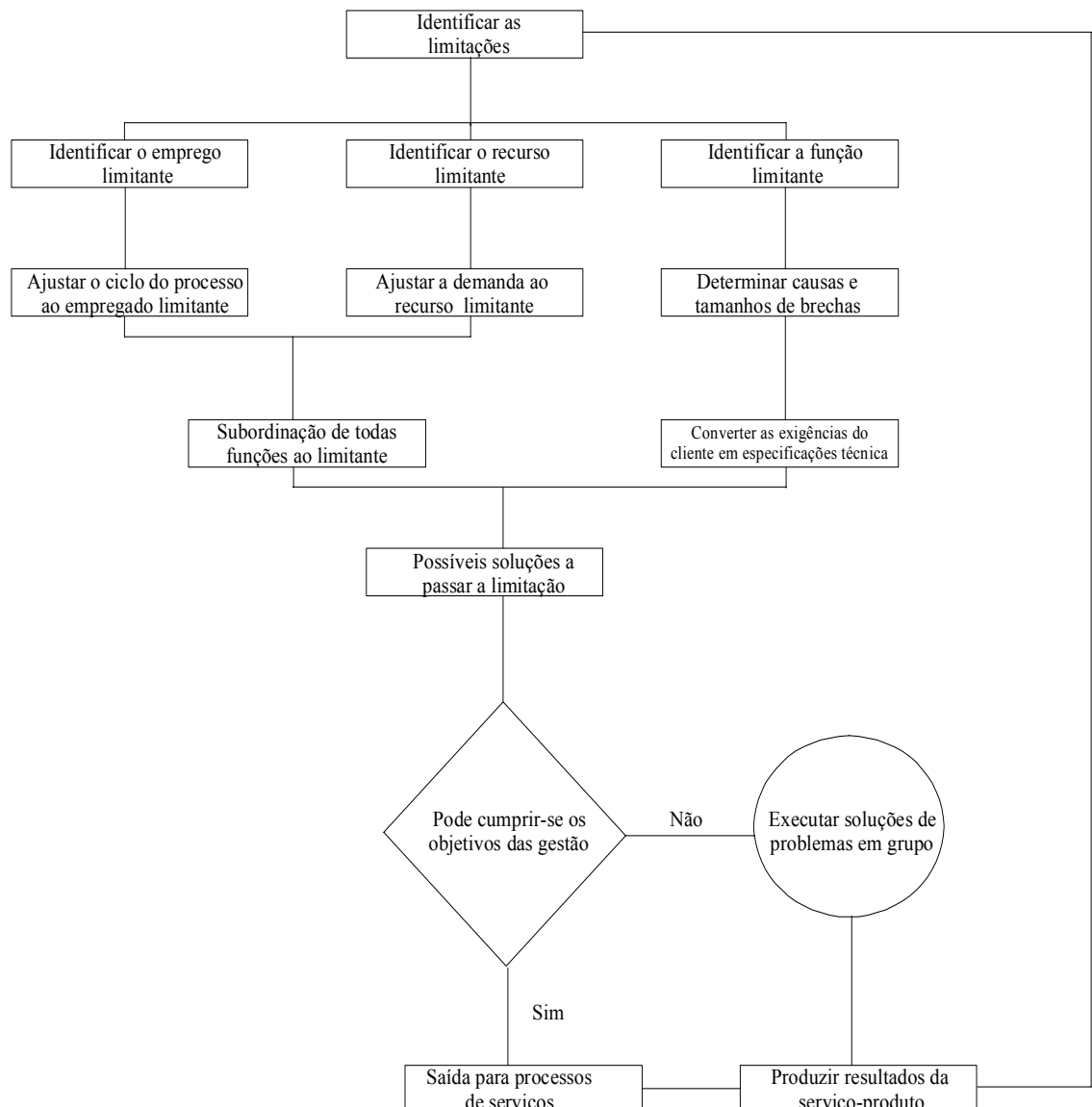


Figura 3.2. Processo de melhoramento contínuo

Ao instrumentar o procedimento pode resultar que salte de uma área de responsabilidade a outra a de propor as possíveis soluções, em serviço isto será executado

sem nível hierárquico algum a não ser que seja detectado antes de delegar produto de serviço, ou se executa o serviço, e o empregado de linha de contato necessita toda autonomia necessária para dar possíveis soluções ou limitação apresentada ao delegar o produto serviço.

3. Contemple as melhores práticas em cada uma das operações ou processos.

Sugerimos a utilização desta filosofia de trabalho por ser um instrumento de que forma parte da melhora contínua. É portanto um processo evolutivo que se atualiza e revisa constantemente até acontecer ingredientes estratégicos de planejamento e qualidade empresarial de primeira linha [Arbide (1993)]. Este princípio se deve considerar como uma cultura empresarial que acopla eficientemente a necessidade de melhorar as operações de serviço de forma contínua.

Procedimentos para introduzir as melhores práticas: [Gonzalez (1995)].



Figura 3.3. Procedimento para introduzir as melhores práticas

Fase I: Planejamento

- Definir pontos concretos que se necessita melhorar. Para ele é necessário conhecer as variáveis que definem a satisfação do cliente, aspecto que se abordará no parágrafo II. 2.
- Identificar e selecionar as escolas mais competitivas.
- Análises dos valores das empresas selecionadas.
(aspecto incluído pelo autor)
Realizar o inventário de valores.

Comparar os valores da organização em questão com as das escolas selecionadas.

- Seleção final da escola, sem esquecer a facilidade de acesso.
- Elaborar plano que inclua:
Objetivos de coletar dados, metodologia a utilizar.

Fase II: Análises

- Coleta de dados.
- Estudo dos dados.
- Quantificar as diferenças positivas e negativas, atuais e suas causas
- Projetar tendências para projetar ações.

Fase III. Integração

- Fundir os objetivos das limitações com os dados compilados.
- Determinar plano de ação para cada objetivo.
- Estabelecer um processo interno (comunicação-formação-sensibilidade) para obter a execução do plano de ação.

Fase IV: Ação

- Execução do plano de ação.
- Processo de seguimento contínuo do objetivo.
- Valorização do resultado.

Fase V. Amadurecimento

- Alcançar a posição desejada na competência.
- Integração definitiva das melhores práticas no processo de qualidade empresarial [Arbide (1993)].

4. Integrar a Tecnologia (Processos Físicos ou Tangíveis) com os aspectos sociais.

Este princípio defende a integração de três enfoques em função do cliente, sujeito que está em cima da organização e é submetido a uma série de atividades, considerando-as como um processo, e portanto, a organização deve ver-se como um fluxo em que todos são clientes, existindo mínimas interfaces com sistemas de estantes, para melhorar variáveis como tempo de espera, duração de ciclo e o nível de serviço do cliente.

Um processo de melhoramento da qualidade de serviço necessita da criação de grupos multifuncionais de trabalho, o que exige, organizações planas (Figura III.2), devido a esta combinação, ajuda a condução do cliente no serviço.

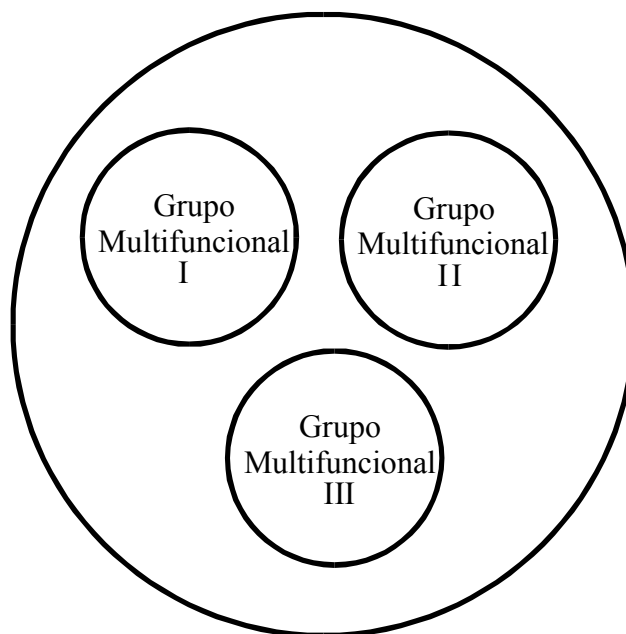


Figura 3.4 - Organização Plana do Serviço

Sempre existirá serviços internos que não podem ser incluídos no grupo multifuncional, pode responder este elemento o “empregado limitado”.

5. Conceber o Processo de Serviço como a Integração de Processo-Cliente, Produto, Diretores-empregados.

Os quatro elementos essenciais que formam a trama das operações de serviços (Figura III. 3), cada elemento corresponde a um tipo de qualidade resultante.

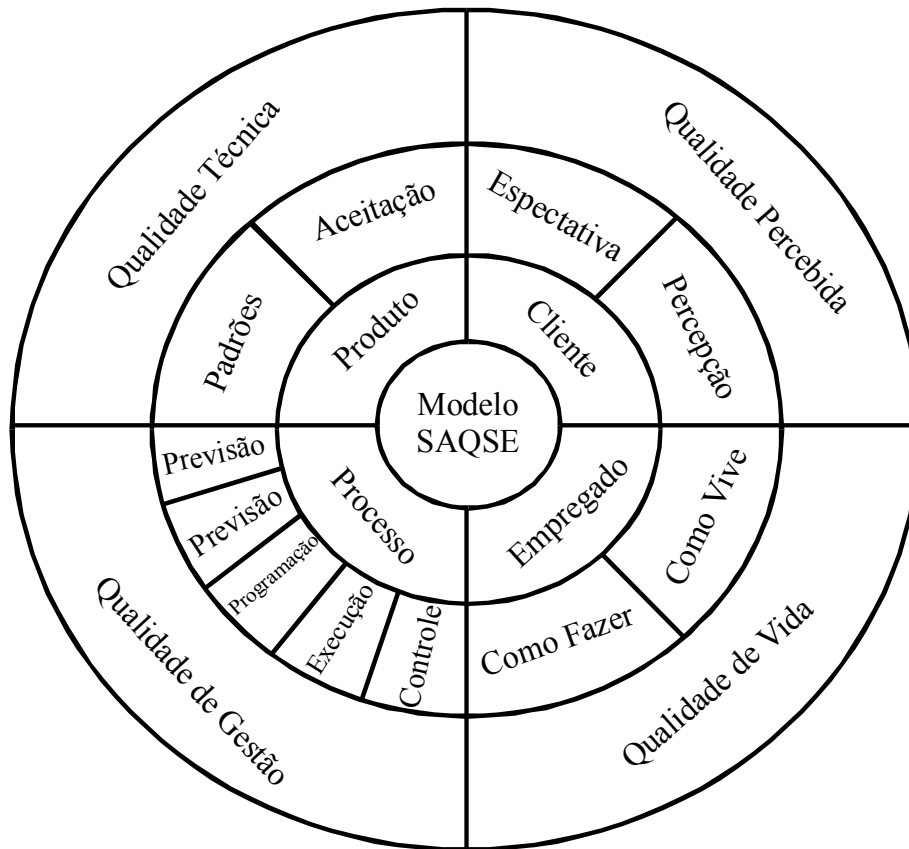


Figura 3.5. Elementos Componentes do Modelo SAQSE

Prismas de Análises dos Elementos que Intervém no Processo de Serviço:

➤ **Cliente.**

É o centro de atenção do modelo, o cliente e seu nível de satisfação.

Neste sentido poderá existir três aberturas possíveis:

- Expectativa = percepção implica que o cliente tem ficado muito satisfeito.
- Expectativa= percepção implica que o cliente tem ficado satisfeito
- Expectativa= percepção implica a insatisfação do cliente.

➤ **Empregado.**

Como se tem exposto, o objetivo é dotar de autonomia ao pessoal de linha de contato, em grupos multifuncionais de trabalho em equipe.

O resultado interessante deste elemento é conhecer como o empregado pensa de como é o serviço e qual é a sua relação com a percepção do cliente, ou se qualidade do serviço segundo o cliente externo (CSe) e qualidade do serviço segundo o cliente interno (CSi), pode dar como resultado as seguintes aberturas:

- CSe > CSi implica em segurança no que é oferecido e insatisfação na melhora.
- CSe = CSi implica em entendimento pleno do cliente.
- CSe < CSi implica em não conhecer as expectativas do cliente.

➤ **Produto**

Os padrões do produto, serão definidos em transformar os requerimentos do clientes com especificações técnicas.

Neste sentido, as especificações técnicas são aprovadas pelos diretores da organização, sem isto, não conhecem o que esperam seus clientes, pode resultar que:

- A organização se desenhe em função do sistema e não do cliente.
- O empregado de linha de contato execute somente o que foi ordenado, sem saber qual é o interesse do cliente
- A não aceitação por parte do cliente.

➤ **Processo**

O processo está sustentado nas funções da administração de operações, e como estas se relacionam para responder ao novo conceito de qualidade de serviço, o qual pode ser valorizado pelos seguintes resultados:

- A previsão da demanda se desenvolve sobre métodos não fundamentados, e os dados não respondem significativamente.
- Se planeja sem levar em conta a limitação.

- As estratégias para igualar a oferta e a demanda não foram as mais adequadas, estes elementos em seu conjunto ficam agrupados no desenvolvimento de modelo (SAQSE) de uma maneira relacional.

Características Gerais do Modelo (SAQSE).

1. Estabelecer uma estrutura piramidal, sobre a base de liderança e autonomia.
2. Relacionar estruturas organizativas com estruturas empresariais.
3. A estrutura organizativa contempla um mínimo de níveis hierárquicos (cliente, empregados, (1ª linha de contato)).
4. Agrupar funções que outros autores diferenciam qualidade de serviço e administração de operações.
5. A análise do modelo se fundamenta em diferença ou abertura que existem entre o estado das funções.

3 1.1.2. Planos de Análises do Modelo (SAQSE)

➤ **Nível Cliente.**

A parte superior do modelo é a caracterização da gestão e mostra a entrada e a saída do cliente como processo.

O cliente forma as expectativas a partir de experiências passadas, a necessidade pessoal, a comunicação “boca a boca”[Gronroos (1998)] e as comunicações externas que realiza a empresa.

A partir destas expectativas o cliente espera sobre o serviço e assim acolhe ao processo, e se forma uma percepção do serviço recebido, medido da qualidade de serviço, pois não basta como medir o nível de cumprimento dos padrões e os resultados do exercício.

- Nível empregados: (1ª linha ou linha de contato) neste nível está o empregado no seu contato com o cliente, no processo de serviço que deve atuar correspondendo aos padrões do serviço; porém ajustado as necessidades do cliente. O empregado necessita de autonomia para responder eficientemente ao pedido do cliente, se

apresentam situações que se necessita tomar decisões, que tradicionalmente neste nível não se costumam realizar.

- Nível de segurança e diretores: neste nível se apresentam segurança e diretores, todavia poderá apresentar-se em níveis separados. Porém deste ponto de vista funcional se apresenta com um enlace entre o empregado e as funções diretivas da organização.

A análise deste nível se realiza da parte inferior para a superior. Se investigam as necessidades do cliente, em função desta se estabelecer os padrões do serviço e se realiza planejamento estratégico (objetivos, estratégicos e planos de ação) com um horizonte de 02 à 05 anos.

- a) A programação do trabalho; seqüência de tempo de início e término de cada tarefa.
- b) A programação da mão-de-obra: Índica cada empregado necessário para cada trabalho programado.
- c) A programação dos materiais: requerimentos da mescla de materiais para o trabalho programado.
- d) A programação de equipamentos, locais, etc: necessidade e disponibilidade diária em termos de unidade de capacidade.

3.1.2.2. Identificação e Análises das Diferenças ou Brechas (Unidades de Decisão (UD_s) ao existir percepções diferentes.

Ajustado a como concluíram [Brown & Swartz (1998)] depois de estudar as diferenças nos serviços profissional, pode se decidir que analisar as diferenças é uma forma de identificar incoerências entre provedor e cliente de serviço. A solução destas diferenças é uma base para a tomada de decisão e formulação de ações para a melhora do processo. Portanto é uma via para aumentar a satisfação do cliente e avaliar positivamente a qualidade do serviço.

ANÁLISES DAS DIFERENÇAS DA (UDs)

DIFERENÇA (UD)	TÍTULO
UD/A	Diferença entre o que os diretivos pensam que o cliente quer e o que realmente quer o cliente.
UD/B	Diferença entre a percepção dos diretivos e os padrões do serviço.
UD/C	Diferença entre o que a escola realmente oferta e o que diz que oferta.
UD/D	Diferença entre os padrões de serviço e como realmente se oferta o serviço.
UD/E	Diferença entre o que o cliente recebe no processo de serviço e o que o funcionário percebe a que entrega.
UD/F	Diferença entre o que os diretivos pensam que entregam o serviço e o que pensam os cliente.
UD/I – J	Diferença entre o que o cliente espera e o que percebe do serviço.

Diretivos = Funcionários experientes.

Diferença entre o que os diretores pensam que o cliente quer e o que realmente quer o cliente (UD/A). Esta diferença significa que os diretores não conhecem as expectativas formadas pelos clientes.

Possíveis Causas:

- Investigação do mercado incompleta.
- Mal interpretação das expectativas.
- Não se analisa a demanda.
- Inadequado fluxo informativo da organização, tomando como ponto de partida o emprego.
- Excesso de níveis hierárquicos.

Diferença entre percepção dos diretores e os padrões do serviço: (UD/B). Significa que as normas ou padrões não foram concebidas em função do cliente.

Possíveis causas:

- Não existe liderança na organização.

- O centro da gestão são os resultados e não os clientes.

Diferença entre o que a empresa realmente oferta e o que diz que oferta: (U D/C)

As promessas feitas não coincidem com o serviço oferecido.

Possíveis causas:

- Relações insuficientes entre a marketing e a gestão de operações.
- Tendência a prometer demasiado.

Diferença entre os padrões de serviço e como realmente se entrega o serviço: (UD/D).

Os padrões estabelecidos não se cumprem no processo de entrega dos serviços.

Possíveis Causas:

- Padrões rígidos.
- Empregados que não estão de acordo com os padrões.
- Os padrões não florescem na cultura que tem a empresa.
- A tecnologia e os sistemas não facilitam seu cumprimento.

Diferença entre o que o cliente recebe no processo de serviço e o que o empregado percebe que entrega: (UD/E).

Significa que o cliente percebe de uma maneira e o empregado percebe de outra maneira o mesmo processo de serviço.

Possíveis Causas.

- Clientes “Cegos”.
- Diferença entre a formação e cultura de ambos sujeitos.

Diferença entre o que os diretores pensam que se entrego o serviço e o que pensam os clientes: (UD/F).

Esta é outra diferença de percepção do processo de serviço dos diretores e os clientes.

Possíveis Causas:

- Não se investigam as relações que existem sobre o serviço.
- Não existem mecanismo de comunicação direta com o cliente.

UD/J). Diferença entre o que o cliente espera e o que percebe o serviço: (UD/I – UD/J).

Esta significa que o serviço percebido não é conseqüente como serviço esperado:

Possíveis causas:

- Deficiente formação de expectativa.
- Deficiente ato de entrega de serviço.
- Momentos de verdade com impacto negativo

Esta diferença está em função do resto, pois sucede comparativamente com uma carreira de relevo, se faltar a entrega de um bastão, existirá folhas no resultado da carreira. Se existir um resultado negativo em alguma diferença no processo, o resultado tenderá também o resultado negativos.

$$UD [I - J] = F (UD [A, B, C, D, E, F, G, H])$$

Quadro comparativo do modelo SAQSE com outros modelos que também trabalham diferenças:

SAQSE	SERVQUAL	SERVMAN
UD/A	UD/1	UD/A
UD/B	UD/2	UD/B
UD/C	UD/4	UD/D
UD/D	UD/3	UD/E
UD/I-J	LD/5	UD/P-E

3.2. Procedimentos para Melhorar a Qualidade de Operações de Serviços.

Os procedimentos provados para o desenho e implantação de planos de melhora, [Deming (1982) Juran (1989) Harington (1989)] tem concebido de maneira similar as partes do processo de melhoramento.

Este é um procedimento de evolução e diagnóstico sumamente útil, particularmente quando se requer informações de grupos de pessoas. Tem uma característica particular não único, envolve os fatos de sorte e o valor destes.

Características do Procedimento:

- É muito versátil, dado que envolve uma quantidade elevada de aspectos.
- O envolvimento se realiza sempre em dupla dimensão.
- Os questionários são elaborados sobre elementos mensuráveis previamente identificados.
- Os resultados se apresentam de forma gráfica e fácil de identificar.
- Facilita a tomada de decisões, pois se gera quase automaticamente.

3.2.1. Seqüência de passos para melhorar o procedimento da qualidade de serviço com enfoque multiatributo.

3.2.1.1. Diagnóstico Prévio

1) Definir unidade decisora e entorno.

É preciso uma vez definida a escola de serviço a que se aplicará o instrumento, definir o entorno em que esta se desenvolve levando em conta:

- Clientes
- Tipo de subordinação estatal ou se atua independentemente.
- Competidores.
- Tecnologia

2) Diagnóstico da Situação Atual.

É necessário dada a sua importância a correta compreensão de todos os elementos que compõem a organização com a finalidade de poder utilizar adequadamente.

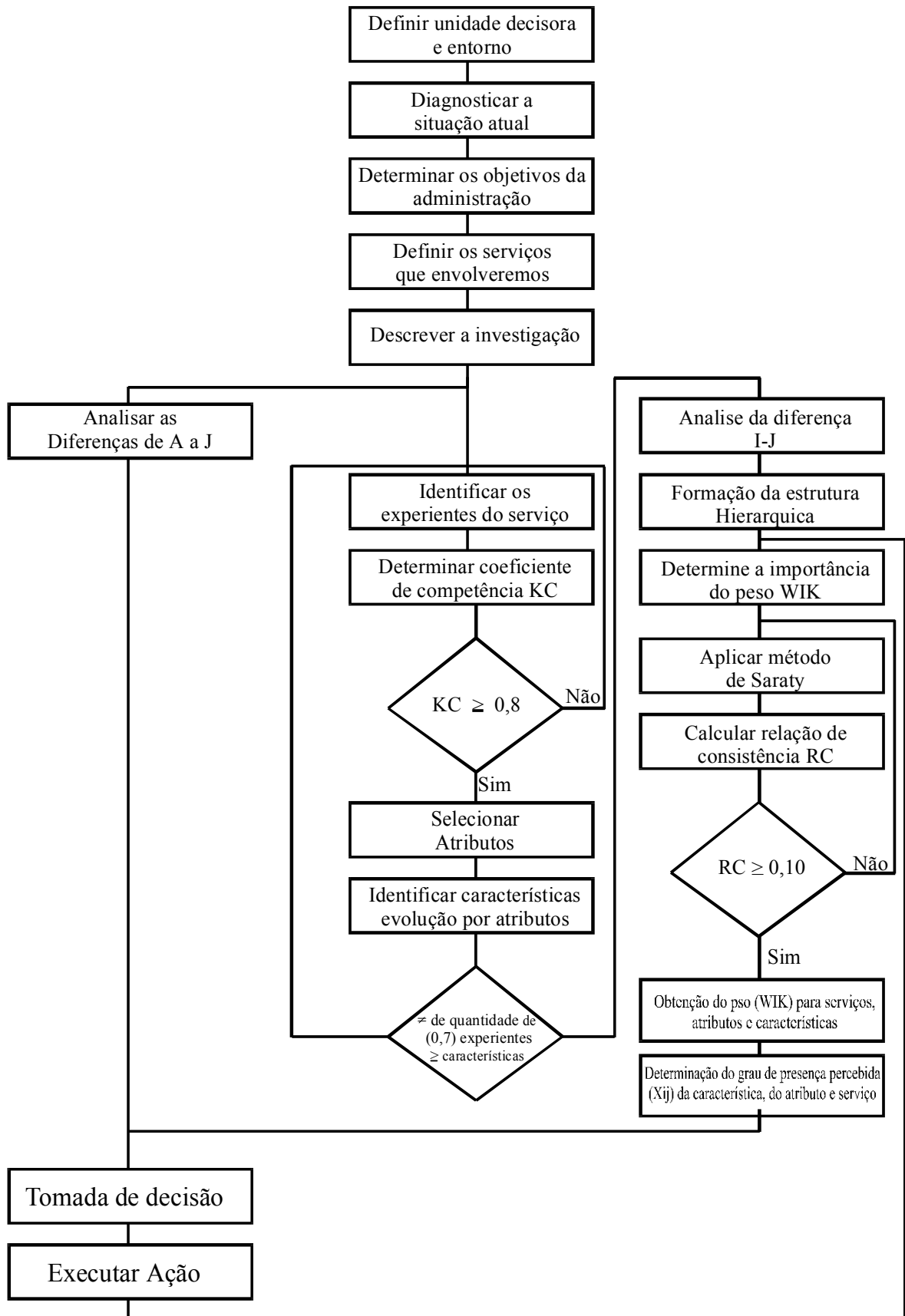


Figura 3.6. Procedimentos para Melhorar Qualidade de Serviço.

3- Determinar os objetivos da administração.

Os objetivos se constituem um ponto crucial de todo processo de planificação.

Descrevem de forma concreta e mensuráveis os resultados mas importantes que se desejam alcançar no futuro.

É preciso ter deixado os objetivos que medem o nível de satisfação do cliente que a organização quer alcançar.

Se sugere a utilização da metodologia para gerar os objetivos: o método del gap-filling (Llenar el Vacio) [Palom & Tort (1991)].

4. Definir o Serviço ou Avaliar.

Uma vez preciso o objeto do estudo, aplicar o instrumento, a direção da organização declara os serviços que são afetados.

A equipe de trabalho que no primeiro momento está alheia a entidade, solicita que a direção pense em algum elemento que tenha valor sobre a decisão do objeto de estudo, que responda ao resultado do diagnóstico realizado.

3. 2.1.2. Diagnóstico em função da percepção do cliente.

Esta fase se realiza o envolvimento da qualidade de serviço que tem relação com a percepção do público que intervêm no processo de serviço, se deve assinalar somente o que pode melhorar e aquilo que é susceptível a ser medido.

Esta fase corresponde conceitualmente a três dimensões da organização: identidade-comunicação e percepção. [Sanz (1994)].

1- Dimensão "Identidade"- O que a empresa é
Cultura - Missão

2- Dimensão "comunicação"- O que a empresa disse
Identidade Transmitida - Projetada

**3- Dimensão “Imagem”- O que a empresa crêem que é
Identidade Percebida**

Desenho da Investigação

O cálculo de valor está baseado sobre uma investigação empírica [de la Ballina (1994)], pois se fundamenta em questionário, pois sugere-se a concepção dos seguintes aspectos:

- Definição da marca amostral do estudo.

GRUPO	CARACTERÍSTICAS	PORCENTAGEM
01	Características	Porcentagem
02	Clientes	
03	Diretivos	

- Ficha Técnica do Estudo

UNIVERSO	AMBITO GERAL: PARA O QUE SE REALIZA O ESTUDO
Método de recolher informações	
Unidade Amostral	
Tamanho da Amostra Erro amostral	
Nível de Confiança	
Procedimento de Amostra	
Ficha de Trabalho de Campo	

3.2.1.2.1. Análises das Diferenças de A até F

Passos para medir a diferença A:

Sugerimos um questionário (anexo 7), com uma secção de 22 expectativas de clientes e um questionário (anexo 8), que inclui estas mesmas 22 características

dedicadas a como os diretivos e o pessoal de contato pensam sobre as expectativas do clientes.

A dimensão da deficiência A pode ser medida determinando as diferenças que existem entre as pontuações dos diretivos e as pontuações dos clientes em cada seção equivalente do questionário.

O cálculo da pontuação por meio dos cinco atributos se obtém da seguinte forma:

1. Para cada cliente se somam as pontuações que foram dado às declarações que corresponde ao atributo e divide o total entre o número de declaração do atributo.
2. A soma das pontuações individuais dos clientes (obtidos no passo 1) e divide o total entre si.

Para calcular a pontuação da deficiência A em cada atributo se segue o seguinte processo:

1. Realiza igual procedimento anterior para diretivos e pessoal de contato.
2. O resultado da pontuação média obtido entre clientes e diretivos, esta diferença quantifica a diferença A (Quanto mais baixo for o resultado pior é a situação)

As pontuações obtidas podem ser a média, o que significa uma medição global da qualidade de serviço.

Obtenção do valor da diferença ponderada:

1. Obter o valor médio de cada atributo para os clientes.
2. Para cada cliente, se multiplica o valor do atributo por sua importância (obtida pelo questionário (anexo 9.a) a cada cliente.
3. Para cada cliente se somam as pontuações.
4. Somam-se as pontuações obtidas no passo 3 para os n clientes e se divide entre n.
5. Realiza-se igual procedimento para pessoal de contato e diretivos. (utiliza-se o questionário 9b).
6. Calcule as diferenças entre as pontuações ponderadas para as populações.

Passos para medir as diferenças BC e D:

As diferenças B C e D envolvem diretamente as populações: pessoal de contato e diretivos. Se envolve um através de questionários (anexo 10), dos quais se obtém uma medição global de cada deficiência, tirando a média das pontuações.

Como medir as causas que provocam as diferenças A, B, C e D?

Realiza-se através do questionário (anexo 12) a primeira parte são as declarações a diretivos, diferenças na quais está presente (diferenças A e B).

Diferença pergunta do questionário	Causa associada
A 1 - 4 5 - 8 9	Orientação ao Marketing Comunicação ascendente Níveis de direção
B 10 - 13 14 - 15 16 - 17 18 - 20	Compromisso da direção com a qualidade do serviço. Estabelecimento de objetivos Estabelecimento de normas Percepção de variabilidade

A Segunda parte do questionário (anexo 11) é respondida pelo pessoal de contato que correspondem as diferenças C e D.

Diferença Perguntas do Questionário:	Causa Associada
C 24 - 26 27 - 30	Comunicação Horizontal Tendência a prometer em excessos
D 1 - 5 6 - 7 8 9 - 12 13 - 15 16 - 18 19 - 23	Trabalho em equipe Ajuste empregado-função Ajuste tecnologia-função Controle percebido Sistema de supervisão e controle Conflito funcional Ambigüidade da função

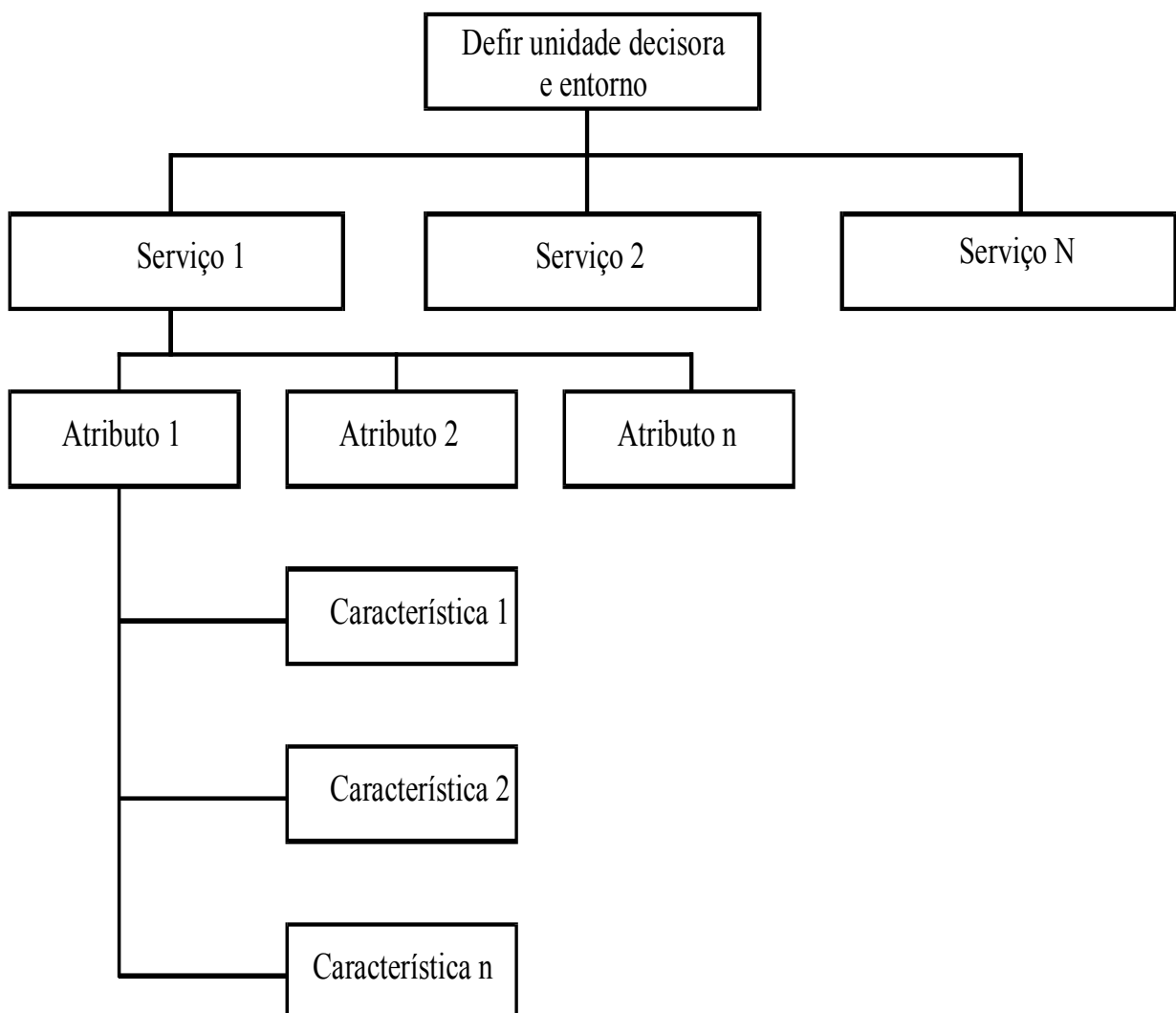
O cálculo do valor se realiza por meio, similar aos procedimentos anteriores descritos, somente neste caso, quanto mais alta for a pontuação mas favorável é a pontuação da causa.

3.2.1.2.2. – Análise da Deficiência I-J

Primeiro Passo Seleção de Pessoal experiente e identificar características de qualidade.

Este passo é desenvolvido seguindo a lógica do método Delphi”, ... O Delphi é a utilização sistêmica do Juízo intuitivo de um grupo de pessoas experientes para se obter um consenso de opiniões informadas”[Durand (1971)].

Segundo Passo: formação de árvore hierárquica, elaborar uma árvore hierárquica por níveis que responda ao interesse do investigador, da seguinte forma:



Terceiro Passo: Determinar a importância do peso (W_{ik}) das características de qualidade de serviço.

- Elaborar matriz de comparações por níveis, a partir daqui se fará uso de um método de tomada de decisões multicritérios, com o fim de determinar os pesos relativos do elemento da cada nível (W_{ijk}).

Existem métodos os quais oferecem informações estimadas dos mesmos sobre a base de Juízo subjetivo (Garcia, Cuétara).

- Método de comparação de critérios por semelhança (triângulo de Fuller).
- Método de Saaty.

Para usar neste procedimento seleciona este último por sua significação e permite validar a resposta do pessoal experiente (consistente ou inconsistente). Se é inconsistente o método ajuda a retroalimentação.

O método Saaty está baseado na comparação por pares de critérios que seguem os seguintes passos:

- 1- Para característica (i) por atributo (j) do serviço (k) formas matrizes da seguinte forma:

Para Características do Atributo (J)

	C1	C2	...	Cn
C1				
C2				
.				
.				
Cn				

Para atributos do serviço (K)

	A1	A2	...	An
A1				
A2				
.				
.				
An				

Por serviço (K)

	S1	S2	...	Sn
S1				
S2				
.				
.				
Sn				

- 2- Os experientes expressam mediante uma escala (1-9), de onde 1- Iguamente importante somente o tem a diagonal, 3- mas importante, 5- fortemente importante e 9- extremamente importante, que os elementos da matriz relacionam-se com outros elementos da mesma matriz, o valor que fica na matriz final em cada linha ou coluna é a medida da moda como medida de tendência central.
- 3- Uma vez ajustada a matriz de comparação realiza-se a soma por coluna.
- 4- Dividir o valor de cada fila/coluna entre o total da coluna e surge uma nova matriz com outros valores.
- 5- Calcular a média por fila (WI) e estes valores dão o peso de cada elemento, requerendo que o valor da soma seja igual 1.

Para os resultados obtidos se calcula a relação de consistência dos experientes para o que e segue a seguinte seqüência:

- 1) Calcular o produto da matriz de comparações parelhadas pelo vetor de peso e se obtém o vetor de somas ponderadas.
- 2) Calcular o coeficiente vetor de somas ponderadas entre o vetor de pesos.
- 3) Calcular o vetor médio dos resultados obtidos (2 max).
- 4) Calcular o índice de consistência do experientes.

$$IC = \frac{| \max - n}{N - 1}$$

donde n: quantidade dos elementos estudados na matriz.

- 5) Calcular a relação de consistência $RC = IC / IA$.

de onde: IA é um índice aleatório gerado da seguinte tabela segundo o valor de n.

n	2	3	4	5	6	7	8
IA	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41

A consistência do juízo é dada:

$RC > 0.10$ início inconsistente.

$RC < 0.10$ início consistente.

As tabelas resultantes deste passo são:

Para cada serviço é

SERVIÇOS	NI
Serviço 1	
Serviço 2	
:	
Serviço N	

Para cada atributo J do serviço I:

ATRIBUTOS	WIJ
Atributos 1	
Atributo 1	
Atributo 2	
Atributo N	
CARACTERÍSTICAS SERVIÇOS	WIJK
Serviço 1	
Serviço 2	
Serviço N	

De onde: Importância da característica KI no atributo J do serviço I.

Quarto passo: Determinação do grau de presença percebida das características do produto serviço (XIK).

“Um atributo pode ser considerado como muito importante, por um comprador porém não ser percebido”. (Cruz).

A percepção é seletiva e relativa: seletiva porque a atenção é seletiva e relativa porque as experiências e expectativas dos indivíduos são variadas e conseqüentemente o grau de presença se percebe distintamente.

Formulação do Questionário.

Ao elaborar o questionário convém determinar os conceitos de fácil entendimento.

(1994)]. Algumas características que deve conter o questionário: [Grande-Abascal

- 1) As perguntas devem ser concretas.
- 2) As perguntadas devem ser neutras no juízo da escala de resposta.
- 3) Deve ter um cabeçalho que classifique o cliente.

A escala de avaliação.

A escala permitirá avaliar a força de crença do entrevistado a qual o grau de presença de uma característica no objeto.

Sugere-se o uso da escala de Likert [Rodrigues e outros (1994)], a graduação habitualmente é de 05 pontos, acompanhada de suportes românticos que vão desde: “completamente em desacordo” a completamente de acordo “de “mal” a excelente”.

O valor de X_{ijk} se determina pelo cálculo da média ponderada do total de

$$X = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^J m_j \times n_j$$

resultados:

de onde n_j = número de respostas pertencentes a escala de respostas J ($j=1...5$).

m_j = valor da escala j.

O resultado do grau de presença percebida vai para a seguinte tabela:

CARATERÍSTICAS	XIK (CLIENTE)	XIK (EMPREGADO)	XIK (DIRETIVOS)
Características 1			
Características 2			
.			
.			
Características n			
Valor da média	Xik (E)	Xik (I)	Xik (D)
Ponderada			

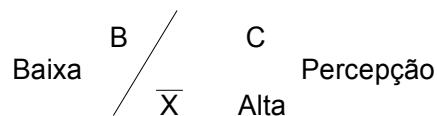
Este procedimento efetuará a clientes, empregados de linha de contato e diretivos.

➤ Matriz importância – percepção (W – X)

Tome os dados resultados da média ponderada da percepção e o peso correspondente a cada características, marque um ponto e ao lado coloque o número de características a que pertence na matriz seguinte.

Importância

Baixa



Quinto passo: Determinar o valor percebido do serviço, construir uma tabela para cada serviço estudado.

SERVIÇO	IMPORTÂNCIA ΣW_{IJK}	PERCEPÇÃO ΣX_{IK}	VALOR PERCEBIDO (V _{pi})	
Cliente				V _{pi} (E)
Empregado de Linha de Contato				V _{pi} (I)
Diretivos				V _{pi} (D)

De onde:

V_{pi}: Valor percebido no serviço i (E: segundo o cliente.

I: Segundo o empregado de linha de contato e

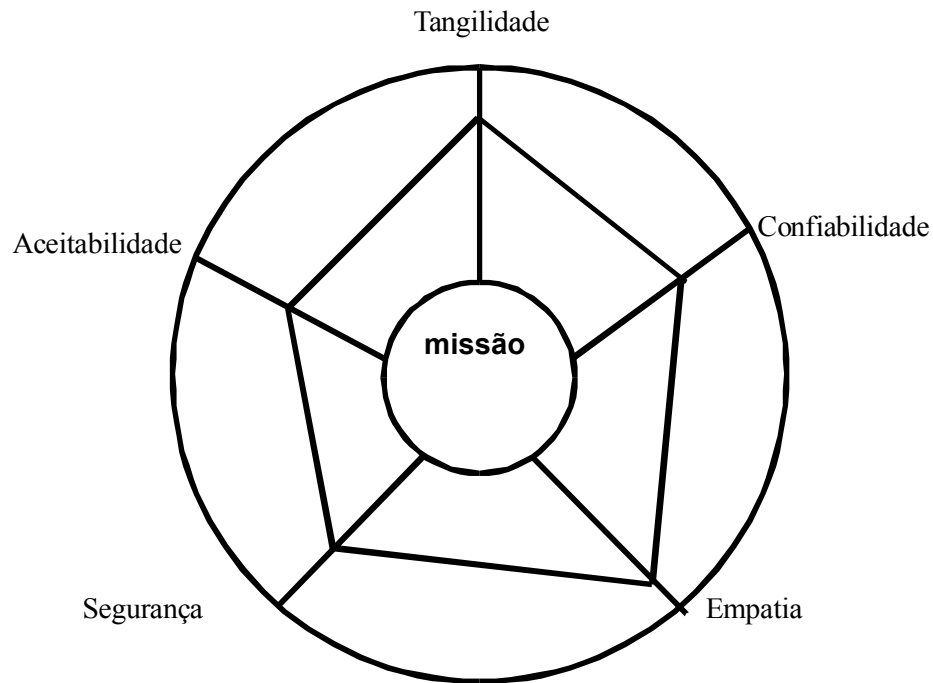
D: Segundo o diretivos

X_{ik}: Percepção da característica K no serviço i.

Fórmula de cálculo:

Se utiliza uma combinação do modelo de Fishbein e o modelo de cronin and taylor [Cronin & Taylor (1994)]:

$$V_{pi} = \frac{1}{n} \sum_{i=j}^n W_{ijk} \cdot X_{ik}$$



Sexto passo: Determinar o valor das brechas entre percepções de clientes, empregados e diretivos.

Recomenda-se a utilização de iconogramas, que são utilizados com o objetivo de apontar um melhor entendimento do estado atual da empresa, vista por seus empregados e seus clientes.

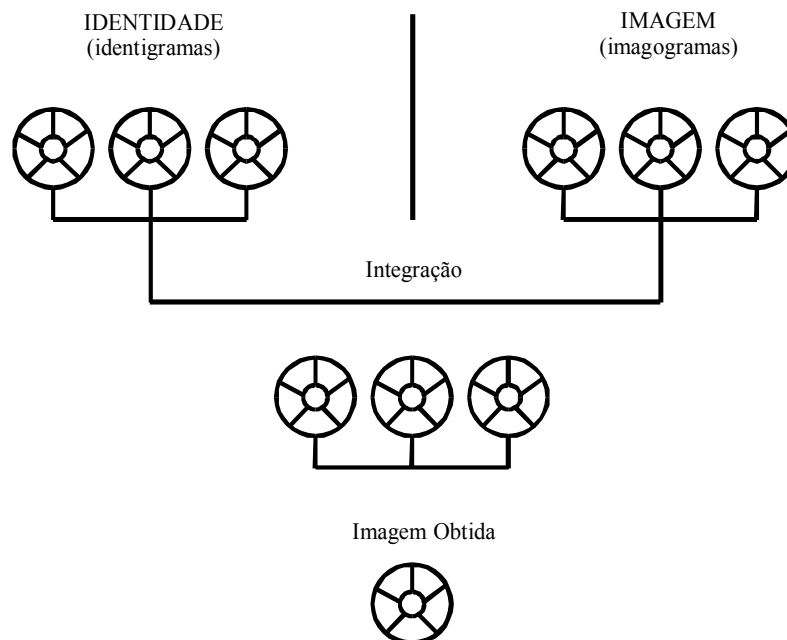
[Sanz (1994), Chenn & Price (1994)].

Desenvolvimento do esquema gráfico:

- 1- O centro representa o conceito de missão da organização em forma de círculo.
- 2- Os raios partem deste centro representando os atributos.
- 3- A circunferência exterior marca o limite ideal, o valor máximo possível do atributo.
- 4- O valor da percepção de cada atributo se marca em seu raio correspondente.
- 5- Unir os pontos marcados em cada raio.

ATRIBUTOS	PERCEPÇÃO
1- Tangibilidade	
2- Confiabilidade	
3- Empatia	
4- Segurança	
5- Aceitabilidade	

Se elaborará um iconograma por serviço, levando-se em conta a três públicos avaliados, para clientes, se denomina imagogramas e para empregados e diretivos se denomina identigramas, a representação ficar da seguinte forma.



A integração se obtém a partir da união do imagograma e do identigrama, a qual permite ver a empresa como um conjunto homogêneo e determina as brechas entre os empregados e clientes.

3. 2.1.3. Tomada de Decisão

Fazendo uso do resultado das técnicas utilizadas na fase anterior, a direção da organização apoiando-se do conjunto de qualidade, círculo de qualidade ou outras estruturas que implemente toma-se as decisões.

Operações:

- Discutir em grupo o resultado das técnicas utilizadas.
- Gerar idéias e propor soluções, levar em conta os elementos:
 - O enfoque de processo.
 - O enfoque sócio-técnico.
 - Os resultados das melhores práticas.

3. 2.1.4. Executar Ações

Nesta etapa coloca-se em prática o que os grupos de trabalho acham como possíveis soluções.

Neste sentido se recomenda avaliar se é possível o cumprimento da solução.

Os passos anteriores devem repetir-se ciclicamente, atualizando as necessidades dos clientes aos correspondentes atributos, características da qualidade de serviço, sua importância e percepção e o estabelecimento das matrizes de melhoria.

Constitui-se este instrumento uma maneira de gerenciar a organização em função da qualidade percebida, representando a maneira de tração (Pull) à gestão empresarial.

IV - APLICAÇÃO PARCIAL DE PROCEDIMENTOS PARA MELHORAR A QUALIDADE DE SERVIÇOS UTILIZANDO O MODELO SAQSE NA ESCOLA.

4.1. Objetivo da Aplicação

Este trabalho teve como objetivo a aplicação da metodologia SAQSE “Sistema de Avaliação de Qualidade do Serviço Escolar”, onde a Unidade de Produção envolvida foi a Escola Castelo Branco da Rede Estadual de Ensino da Cidade de Porto Velho, Estado de Rondônia.

4.2. Diagnóstico da Situação Atual Realizado pelo Corpo Diretivo (Anexo 1).

1) Missão da Escola

É acreditar no desenvolvimento integral do aluno, procurando conhecer a si próprio e ao seu meio, preparando-o para a tomada de decisões com visão crítica. Esta preparação dar-se-á através de orientação dos professores, profissionais da área de pedagogia e principalmente a participação da família neste processo educativo.

2) Quais as nossas maiores forças (ambiente interno)? Fácil acesso da clientela escolar devido a boa localização da Escola.

Recursos didáticos de boa qualidade.

Merenda escolar.

Cumprimento da direção com a educação nos aspectos: éticos, relações humanas, enovação na prática pedagógica do professor, um projeto pedagógico definido, onde todos tenham participação. A participação da família e comunidade nos eventos realizados pela escola.

3) Quais as nossas principais fraquezas (ambiente interno)?

- Contratações de professores emergenciais sem compromisso com a escola.
- Professores desinteressados em inovar suas metodologias de trabalho.

- A falta de especialistas pedagógicos na área da psicologia.
- Professores com problemas de pontualidade e assiduidade.
- A evasão escolar, principalmente no turno da noite.
- A falta de acompanhantes da família no processo ensino aprendizagem de seus filhos na escola.
- Envolvimento da comunidade nas questões escolares.
- A falta de um profissional na área de música.

4) Quais são as maiores oportunidades que nos apresentam nos próximos anos. (ambiente externo)?

- Acabamento da quadra esportiva, professores qualificados.
- Uso do laboratório de informática pelos professores e alunos.
- Que os alunos do ensino noturno tenham mais estímulo quanto ao processo ensino aprendizagem.
- Mudança no ensino médio, para facilitar mais o lado do profissionalismo dos alunos.
- Apresentar para a comunidade escolar um ensino de qualidade e uma educação compartilhada.

5) Quais as principais ameaças ou riscos ao nosso desempenho nos próximos anos (ambiente externo)?

- Falta de Diálogo.
- Alunos despreparados para o mercado de trabalho.
- Falta de professores estatutários, contratados pelo governo do estado.
- Deixar a comunidade escolar fora da escola.
- Não levar a sério o nosso projeto pedagógico.
- A falta de preparo dos profissionais da educação em lidar com alunos.
- A falta de envolvimento do professor, em apresentar novas metodologias de trabalho para evitar a evasão do aluno.

4.3. Definição de serviços a avaliar

Serviço 1: 1º ano do Ensino Médio.

Serviço 2: 3º ano do Ensino Médio.

4.3.1. Resultados e análises obtidos através dos questionários

Diferença A: é a diferença entre o que pensam os diretivos que pais alunos querem e o que realmente quer os pais e alunos.

O seguinte quadro mostra as expectativa dos pais, alunos e diretivos e os prognósticos dessa expectativas por atributos.

Atributos	Clientes: pais/alunos	Diretivos
Tangibilidade	3,84	5,16
Confiabilidade	5,8	5,12
Acessibilidade	3,46	5,42
Segurança	5,1	5,6
Empatia	5,16	5,72

Os resultados mostram uma aproximação entre o que os cliente e os diretivos pensam em relação aos atributos confiabilidade, segurança e empatia, porém a brecha relativa aos atributos, tangibilidade e acessibilidade são expressivas.

Diferença B: é a diferença entre o que pensam os diretivos e os padrões do serviço.

Os resultados que aparecem no quadro mostra o que os diretivos pensam.

Atributos	Média
Tangibilidade	5,9
Confiabilidade	6,3
Acessibilidade	5,9
Segurança	6,1
Empatia	5,6

Os resultados mostram uma aproximação de resultados entre os atributos e um destaque maior na confiabilidade. A pontuação ao todo se classifica como boa.

Diferença C: é a diferença entre o que a escola realmente oferta e o que diz que oferta.

Os resultados que aparecem no quadro mostra o que os diretivos pensam.

Atributos	Média
Tangibilidade	6,1
Confiabilidade	6,3
Acessibilidade	5,9
Segurança	6,2
Empatia	5,2

Os resultados mostram que os diretivos tem uma visão otimista e os valores estão próximos se destacando o atributo confiabilidade.

Diferença D – é a diferença entre os padrões de serviço e como realmente se oferta o serviço.

Os resultados que aparecem no quadro mostra o que os diretivos pensam.

Atributos	Média
Tangibilidade	6,2
Confiabilidade	6,8
Acessibilidade	5,7
Segurança	6,0
Empatia	5,6

Os resultados mostram um destaque na confiabilidade e uma aproximação entre os atributos de tangibilidade e segurança.

Diferença I-J: diferença entre o que os pais e alunos esperam e o que percebe do serviço. As características de qualidade de serviço escolar (anexo 12) obtido

como resultado do trabalho com os diretivos somam 25 características, nas quais foram respondidas aos atributos de tangibilidade, confiabilidade, segurança, empatia e aceitabilidade que neste caso é tratado como capacidade de resposta, na estrutura por níveis estabelecidos na árvore hierárquica.

A importância de cada característica se obteve utilizando o método de Saaty e a percepção através de questionários entregues aos alunos, pais e professores. Os resultados desse público por serviço s encontra no anexo 15 e 16.

Análise da Matriz W-X:

Para o serviço no 1º ano (anexo 18) as melhores oportunidades estão na relação professor-aluno e acessibilidade do professor no 3º ano (anexo 19), porém é necessário por parte do professor atender com mais rapidez aos alunos com problemas, bem como dispor aos alunos dos resultados de provas nos dias indicados. Observando-se os iconogramas verificamos que existe pouca diferença entre a percepção dos diretivos pais e alunos referentes as características.

4.4. Conclusões da Aplicação

Da análise dos resultados obtidos, com a aplicação realizada, podemos propor algumas ações a serem tomadas pela direção no sentido de melhoria no processo de ensino sob a ótica do cliente.

- Acompanhamento dos diretivos aos alunos com dificuldades.
- Cumprir o calendário de entrega dos resultados.
- Prestar informações corretas.
- Melhoria no aspecto de higiene.
- Maior aproximação da direção com pais e alunos.

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

A metodologia baseada na noção central de qualidade de serviço na escola teve como objetivo, apresentar um instrumento que auxilie na tomada de decisão, dando ao gestor alternativas de ação que melhore a produtividade das escolas estaduais. O gestor tem assim, a oportunidade de rever suas políticas e ações, estabelecendo mudanças a superação da má qualidade dos serviços encontrados.

Com relação à aplicação propriamente dita, observou-se:

- 1) A análise desenvolvida sobre a conceituação do termo serviço oferece preceitos básicos para o gestor que facilita o entendimento de elementos importantes para estudiosos deste setor, se destaca a proposta de uma classificação para este sistema.
- 2) O conceito de qualidade ao que responde esta investigação está associada somente a elementos de percepção do cliente, com interseção de qualidade técnica (resultados) e qualidade funcional (processos), como medidor fundamental da qualidade de serviço.
- 3) Os atributos utilizados nesta investigação são: tangibilidade, confiabilidade, empatia, segurança e aceitabilidade ou capacidade de resposta, dos quais o primeiro é o resultado da qualidade técnica e os restantes da qualidade funcional.
- 4) Considera-se a identificação de três elementos limitantes do processo: empregados, recursos e função, a partir dos quais se subordina o fluxo da organização.
- 5) O modelo para a melhora das operações de serviços tem 2 níveis estruturais: clientes e diretivos no qual se estabelecem relações que dão lugar a cinco diferenças entre suas partes.

- 6) O procedimento para melhorar a qualidade do serviço escolar (SAQSE) é um instrumento de diagnóstico, dividido em diagnóstico prévio e diagnóstico em função das percepções do cliente que obriga a organização em todos os seus níveis a realizar um exame crítico sobre o que é importante, como medulo e propor melhoras.
- 7) O diagnóstico em função da percepção do cliente proposto, tem cinco passos, e se obtém valores importantes e percepção das características do serviço, as brechas entre clientes e diretivos. Mostram a aproximação ou distanciamento das suas percepções.
- 8) A aplicação parcial do (SAQSE) realizado em serviços escolares, se mostrou válida para estas entidades, nas quais os serviço são gratuitos sendo assim, não é possível utilizar elementos de preço e rentabilidade percebida.

5.2. Recomendações

1. A tomada de decisão nas entidades de serviços escolares devem considerar a maior medida das brechas existentes entre as percepções de clientes e diretivos.
2. Incluir no (SAQSE) a avaliação e repercussão da qualidade de vida dos diretivos (empregados) para a realização do trabalho no processo de serviço.
3. Introduzir validações estatísticas para confirmar a consistência dos resultados obtidos nos diferentes passos do procedimento.
4. Aperfeiçoar o modelo para melhorar a qualidade de serviço escolar para converte-lo no modelo de qualidade de serviço escolar.
5. Automatizar o procedimento (SAQSE) proposto nesta investigação para facilitar seu uso nas escolas que o utilizem.

6. Pela generalização que apresenta o modelo e procedimentos propostos, deve ser estendido a outras escolas, assim como a entidade do mesmo setor.

7. As escolas que utilizem o (SAQSE) necessitam conduzir-se em um marco de trabalho eficiente flexível, para poder englobar as distintas necessidades coletivas, centrando seus esforços em uma única direção para ter sentido na sua instalação: dar satisfação as necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAJO M. R. **La Gestión de la calidad aplicada a los serviços**. Documento de gestión de la calidad. Sexto Congresso Catalán de empresas en uma economia donde las relaciones som más importantes que las productos Bogotá: Legis, 1994.
- ALBRETCH, K. **La revolución de los servicios**. Bogotá: Serie, 1990.
- ARBIDE, J. Benckmarking. Una estratégia vencedora. **Ice**: n. 724. 1994.
- BERRY, L. **Marketing en las empresas de servicios**. Colombia: Combita mediante la calidad, 1993.
- BROW, W.S. SWARTZ. **A gap analises of professional service quality journal of marketing**, abril, 1998.
- CHEN E. E., PRICE, J.M. Gestión la calidad total en la pequena empresa. Havard: **Deusto**, S/A, I/95 n.5, 1994.
- CRONIN J. e TAYLOR S. **Servperf versus servqual**: Reconciling performance-based na percepcions-minus - expectations measurement of service quality. **Jounal of Marketing**. Vol. 58, p. 125-131, January, 1994.
- CROSBY, J.L. **Compania de servicios orientados al cliente**. Filandia: Espoo, 1983.
- DEMINGS W. E (1982): **Quality Productivily and Competitive position**. MIT press, 1982.
- DURAND, R. El. Método Delphi y la perspectiva del hidrógeno. **Revista Metra**, 1971.
- FERNÁNDES S. E. **“Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos”**. Espana: Civitas S/A, 1993.
- FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA DO ESTADO DE RONDÔNIA – FIERO, Porto Velho, SEBRAE. **Cadastro Nacional Rondônia**, 1997.

- GARVIN, D. **Que significa en realidad calidad del producto**. Estrategía empresaria. Librería, Buenos Aires, "El Ateneu", 1995.
- GIANESE, I. N. CORRÊA, M.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas S/A, 1994.
- GÓMEZ, S.M. Calidad percibida en los servicios: Una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. ESIC. Market. **Revista internacional de economía de empresa**. Julio-Septiembre, nº 85, p. 171-180, 1994
- GRÖNROOS, C. Service quality: the six criteria of good service quality. **Revis of Business**, New York: St. John's university press; n. 3. p. 12, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Marketing y gestión de servicios**. New York: Diaz de Santos S/A, 1994.
- HARRINGTON, H. J. **El proceso de meyoramiento**. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad, 1989.
- HERAS M.: **Calidad de servicios**. Papers esade. nº 102, 1993.
- HESKETT L. J. SASSER E. W. **Serviços revolucionários**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- JURAN, J. M. **Luran on leadership for quality**. Na executive handbook, the free, 1989.
- _____. **"Juran's quality control handbook"**. Fourt: Mcgraw-Hill, 1993.
- LARREA P. **Calidad de servicio**. Del marketing a la estrategia. Madrid: Diaz de Santa, 1991.
- LEHTINEN, J., **Compañia de servicios orientados ao cliente**, Finlandia: Espoo, 1983.
- MARTIN, A. E. **Marketing**. Barcelona: Ariel, 1993.
- PALADINI E. P., **Gestão da Qualidade no Processo**. Editora Atlas. São Paulo, 1995.

- PALÓM, J. F. J. TORT R. L. **Management en organizaciones al servicio del progreso humano**. Universidades, hospitales, colégios. Calpe: Ciências de la dirección, 1991.
- PARASURAMAN, A. BERRY, L. L. **Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations**. New York: Free press, 1990.
- PÓVOA L. F., TZENG L. C. W. **Implantação da Qualidade Total na Educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- RUFINO, J.I.R. **Gestión de la calidad em las empresas de las servicios**. Servilha, 1995.
- SASSER, E.W., OLSEN, R.P., WYCKEFF, D.D. **Management of service operations**. Boston: Allyn and Bacon, 1978.
- STANTON, E. **Fundamentos de Marketing**. México: Mc. Graw Hill, 1989.
- TRIADÒ, M.X. La inovación tecnológica en la empresa de los servicios sanitários.
Revista de economia informação comercial espanhola, p. 708-709, 95-105. 1992.
- ZEITHAML, V.A. PARASURAMAN, A. BERRY, L. Calidad total en **la gestión de servicios**. Coopers and lybrand galgano. Madrid: Dias Santos, 1991.

A N E X O S

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Na sua opinião:

01) Qual a missão?

02) Quais são as nossas maiores forças (ambiente interno)?

03) Quais são as nossas principais fraquezas (ambiente interno)?

04) Quais são as maiores oportunidades que nos apresentam nos próximos anos (ambiente externo)?

05) Quais são as principais ameaças ou riscos ao nosso desempenho nos próximos anos (ambiente externo)?

ANEXO 2

RECURSOS HUMANOS

a) Pessoal Técnico

CARGO FUNÇÃO	QUANT	ENSINO FUNDAMENTAL		ENSINO MÉDIO			ENSINO SUPERIOR			PÓS GRADUA- DO
		COMPL.	INCOMP.	HABILITAÇÃO HABILITAÇÃO		OUTRA HABILITAÇÃO	COM LICENCIATURA		SEM LICEN- CIATUR A	
				COMPL	INCOMP.		COMPL	INCOM		
DIRETOR	01						01			
VICE DIRETOR	01						01			
COORDENADOR OU SUPERVISOR PEDAGÓGICO	02						1º ANO	3º ANO		02 MÉDIO
Professor				37		02				
Inspetor de Alunos	04		01	01						
Outros	01									

b) Relação Aluno/Docente e Aluno/Não Docente

TURNO	Nº DE ALUNOS		Nº DE DOCENTES		Nº DE DOCENTES	RELAÇÃO ALUNO/DOCENTE		RELAÇÃO ALUNO/NÃO DOCENTE	Nº DE ALUNOS 5ª a 8ª
	1º ANO	3º ANO	1º ANO	3º ANO		1º ANO	3º ANO		
Matutino									997
Vespertino	240	120	14	13	27				
Noturno	280	160	15	11	26				
TOTAL	520	280	29	24	53				

ANEXO 3
ENSINO MÉDIO
MATRÍCULA INICIAL

TURNOS		1º ANO	2º ANO	3º ANO	TOTAL
Matutino	Turmas alunos	-			
Vespertino	Turmas alunos	05/176	04/146	03/90	12/412
Noturno	Turmas alunos	06/208	05/180	05/174	16/562
TOTAL	Turmas alunos	11/384	09/326	08/264	28/974

APROVEITAMENTO DOS ALUNOS

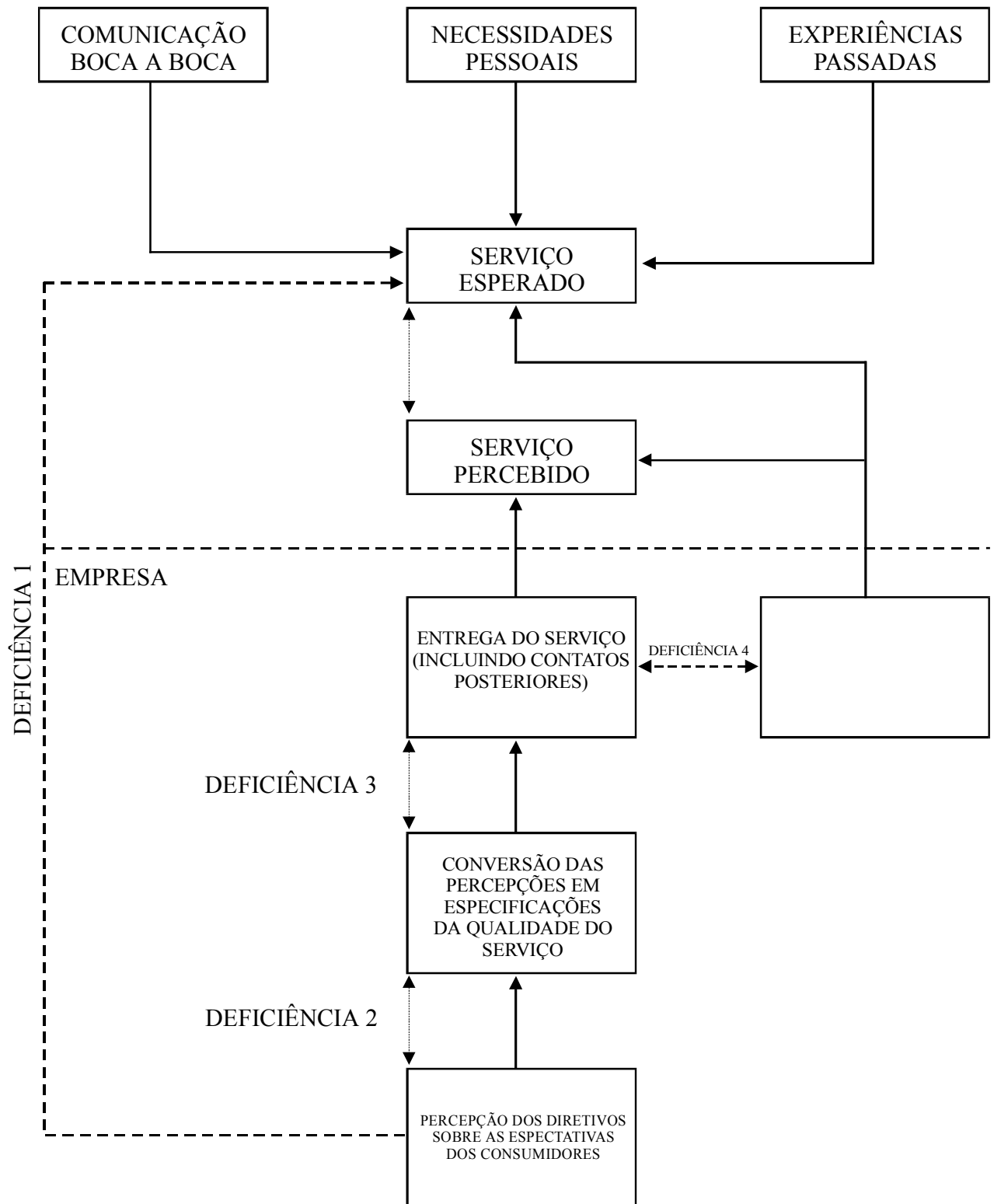
SÉRIE	MATRÍCULA INICIAL	ADMITIDOS APÓS MÊS MARÇO	TRANS-FERIDOS	APROVA-DOS	REPRO-VADOS	MATRI-CULA FINAL	ÍNDICE DE APROV.	ÍNDICE DE REPROV.	ABAN-DONO	ÍNDICE DE ABANDONO
1º	384	05	37	138	99	237	36%	25%	105	39%
2º	326	-	20	204	50	254	62%	15	52	23%
3º	264	-	22	186	21	207	70%	8%	35	22%
TOTAL	974	05	79	528	170	698	53%	17%	192	30%

ANEXO 4
ATRIBUTOS DA QUALIDADE DE SERVIÇO, SEGUNDO VÁRIOS AUTORES

Vo. Uri	Palmer (1983)	Parasuraman, Zeith Manal y Berry 1995	Nuttine Etal 1987	Loin Comn 1987	Barbara Starfield (1990)	Parasuraman, Zeith Manal y Berry 1992	Programa Ibérico (1990)	Valor y Ribera (1990)	Cronin y Taylor (1992)	Garvin (1994)	Getty and Thompsom (1994)
Qualidade Científica ou Técnica	Competência Profissional	Elementos tangíveis Profissionalidade	Competência profissional			Elementos tangíveis	Qualidade científica técnica	Desempenho função principal estética	Entregas tangíveis	Qualidade	Tangibilidade
	Acessibilidade	Confiabilidade Acessibilidade	Distribuição da Assistência Integridade	Acessibilidade	Acessibilidade	Confiabilidade	Acessibilidade	Confiabilidade duração	Confiabilidade	Entregas	Confiabilidade
	Aceitabilidade/satisfação	Capacidade de resposta		Aceitabilidade		Capacidade de resposta	satisfação	Atenção de serviços			
Efetividade	Efetividade	Segurança, Cortesia, Credibilidade	Efetividade	Efetividade		Segurança			Segurança		
	Eficiência	Comunicação, Compreensão ao usuário	Eficiência	Eficiência		Empatia			Empatia	Serviço	Grau de contato
Adequação				Adequação					Capacidade de risco	Flexibilidade	
			Continuidade/Coordenação	Continuidade	Coordenação						
				Eficácia				Excelência inferida			
					Longitudinalidade						
					Globalidade			Características Secundárias			
								CUSTO		CUSTO	

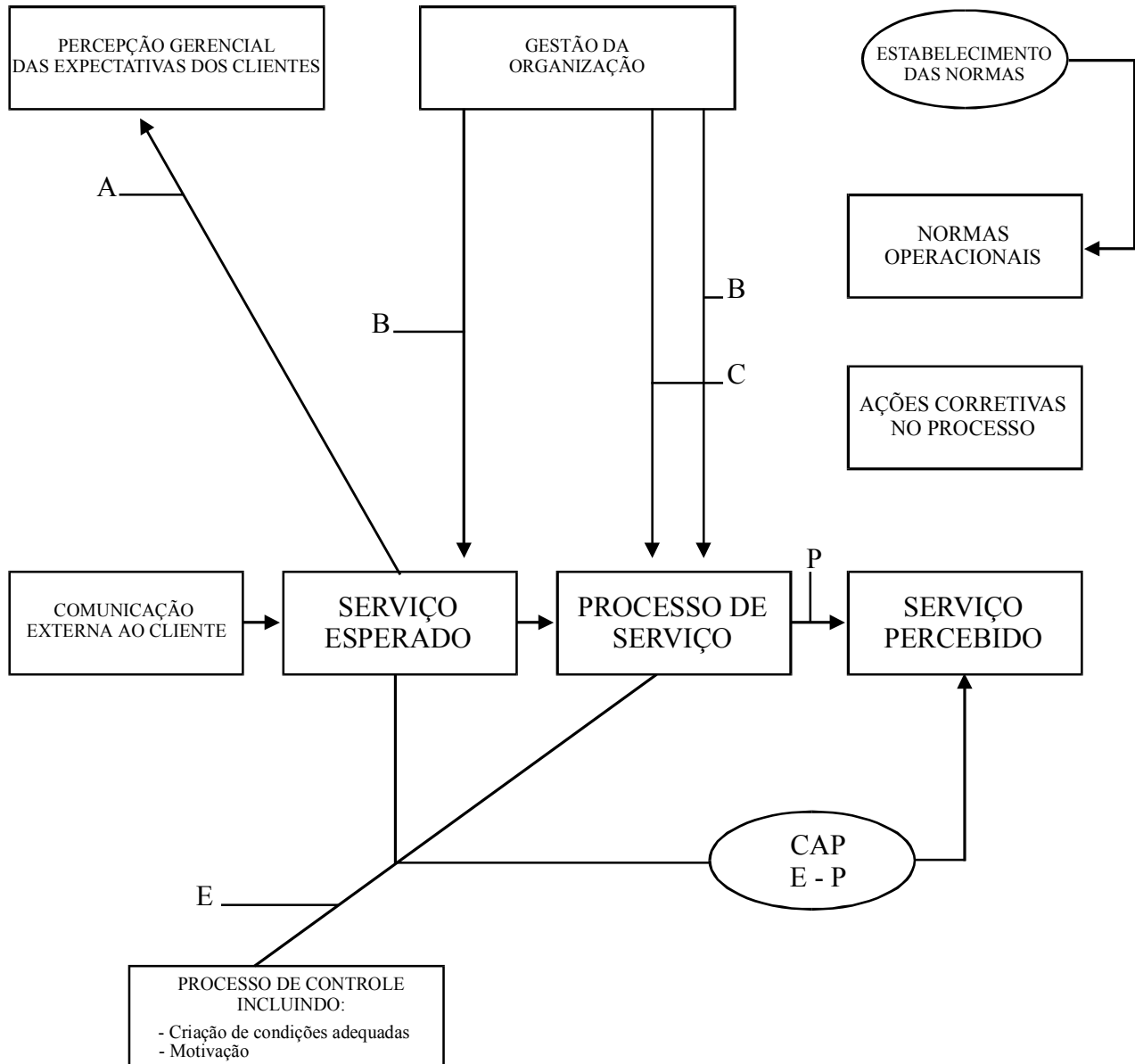
ANEXO 5

MODELO CONCEITUAL DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS:
 MODELOS DE ANÁLISES DAS DEFICIÊNCIAS. (SERVQUAL)
 FONTE: [VALARIE (1991)]



ANEXO 6

MODELO SERVMAN
 FONTE: [RUFINO (1995)]



ANEXO 7

QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES

Um serviço que você se sinta satisfeito necessita de:
Faça um círculo sobre o número que reflete o que pensa.
Por favor necessitamos de sua sincera avaliação.

DECLARAÇÕES	Fortemente em Desacordo				Fortemente de acordo		
	1	2	3	4	5	6	7
1) Equipamentos modernos	1	2	3	4	5	6	7
2) Local atrativo	1	2	3	4	5	6	7
3) Empregados com boa aparência	1	2	3	4	5	6	7
4) Materiais utilizados no serviço em boas condições	1	2	3	4	5	6	7
5) Cumprimento de horário	1	2	3	4	5	6	7
6) Mostrar interesse em solucionar o problema do cliente (pais-alunos)	1	2	3	4	5	6	7
7) Realizar bem o serviço da primeira vez	1	2	3	4	5	6	7
8) Aprendizagem total no tempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9) Avaliar sem erros	1	2	3	4	5	6	7
10) Comunicar aos alunos os horários de atendimento	1	2	3	4	5	6	7
11) Atender rápido ao cliente (pais-alunos)	1	2	3	4	5	6	7
12) Disposição em ajudar ao cliente (pais-alunos)	1	2	3	4	5	6	7
13) Empregados dispostos para responder as perguntas do cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
14) Empregados que transmitem confiança ao cliente	1	2	3	4	5	6	7
15) Segurança do cliente durante sua permanência	1	2	3	4	5	6	7
16) Empregados amáveis	1	2	3	4	5	6	7
17) Conhecimento suficiente para responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18) Atenção individualizada ao cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
19) Horário de trabalho convenientes para todos	1	2	3	4	5	6	7
20) Os empregados dão atenção personalizada ao cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
21) Preocupação por melhorar as a nível de interesse do cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
22) Compreendem as necessidades específicas	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 8b**QUESTIONÁRIO PARA CONTATOS E DIRETORES**

Um serviço que você se sinta satisfeito necessita de:

Faça um círculo sobre o número que reflete o que pensa.

Por favor necessitamos de sua sincera avaliação.

DECLARAÇÕES	Fortemente em Desacordo			4	Fortemente de acordo		
	1	2	3		5	6	7
1) Equipamentos modernos	1	2	3	4	5	6	7
2) Local atrativo	1	2	3	4	5	6	7
3) Empregados com boa aparência	1	2	3	4	5	6	7
4) Materiais utilizados no serviço em boa condições	1	2	3	4	5	6	7
5) Cumprimento de horário	1	2	3	4	5	6	7
6) Mostrar interesse em solucionar o problema do cliente (pais-alunos)	1	2	3	4	5	6	7
7) Realizar bem o serviço da primeira vez	1	2	3	4	5	6	7
8) Aprendizagem total no tempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9) Avaliar sem erros	1	2	3	4	5	6	7
10) Comunicar aos alunos os horários de atendimento	1	2	3	4	5	6	7
11) Atender rápido ao cliente (pais-alunos)	1	2	3	4	5	6	7
12) Disposição em ajudar ao cliente (pais-alunos)	1	2	3	4	5	6	7
13) Empregados dispostos para responder as perguntas do cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
14) Empregados que transmitem confiança ao cliente	1	2	3	4	5	6	7
15) Segurança do cliente durante sua permanência	1	2	3	4	5	6	7
16) Empregados amáveis	1	2	3	4	5	6	7
17) Conhecimento suficiente para responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18) Atenção individualizada ao cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
19) Horário de trabalho convenientes para todos	1	2	3	4	5	6	7
20) Os empregados dão atenção personalizada ao cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
21) Preocupação por melhoras a nível de interesse do cliente (P-A)	1	2	3	4	5	6	7
22) Compreendem as necessidades específicas	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 9 b

Nós gostaríamos de conhecer que nível de importância você atribui as seguintes características.

Para isto distribua um total de 10 pontos entre as 5 características. Quanto mais importante você achar na característica, mais ponto deverá assinalar.

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO
1) Aparência dos locais, equipamentos e pessoal.	
2) Habilidade para realizar o serviço de forma precisa e segura.	
3) Disposição para ajudar aos clientes (P.A.) e dar-lhes um serviço rápido.	
4) Conhecimento e atenção do empregado do serviço e suas habilidade para transmitir confiança.	
5) Cuidado e atenção individualizada que oferece aos clientes (P-A)	
Total de pontos distribuídos	10

Das cinco características assinale previamente.

Por favor indique o número da característica que:

- Você considera a mais importante? _____
- Você considera a menos importante? _____

ANEXO 10

QUESTIONÁRIO PARA PESSOAL DE CONTATO E DIRETORES

➤ **Medição da diferença B**

As normas padrões podem ser formais (escritas, explícitas, devidamente comunicadas as empregadas) ou informais (verbais, se assume que os empregados devem conhecê-las e compreendê-las. Faça um círculo ao redor do número que melhor descreva a mesma. Se não existe normas indique com um X.

CARACTERÍSTICA	Fortemente em Desacordo				Fortemente de acordo		
	1	2	3	4	5	6	7
1) Aparência dos locais, equipamentos e pessoal	1	2	3	4	5	6	7
2) Habilidade para realizar o serviço de forma precisa e segura.	1	2	3	4	5	6	7
3) Disposição para ajudar aos clientes (P-A) e dar-lhe um serviço rápido.	1	2	3	4	5	6	7
4) Conhecimento e atenção desempregado do serviço e sua habilidade para transmitir confiança	1	2	3	4	5	6	7
5) Cuidado e atenção individualizada que oferece aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Medição da diferença C.**

Desejamos saber qual a pontuação você atribui o serviço no 1º e 3º ano do ensino médio e se os empregados cumprem com ao nível de se serviço que prometem aos alunos. Faça um círculo ao redor do número que reflete melhor a sua idéia a respeito.

CARACTERÍSTICA	Fortemente em Desacordo				Fortemente de acordo		
	1	2	3	4	5	6	7
1) Aparência dos locais, equipamentos e pessoal.	1	2	3	4	5	6	6
2) Habilidade para realizar o serviço de forma confiável e precisa.	1	2	3	4	5	6	7
3) Disposição para ajudar aos clientes (P-A) e dar-lhe um serviço rápido.	1	2	3	4	5	6	7
4) Conhecimento e atenção dos empregados do serviço e suas habilidades para transmitir confiança	1	2	3	4	5	6	7
5) Cuidado e atenção individualizada que oferece aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Medição da diferença D.**

Faça um círculo ao redor do número que melhor reflete o grau do serviço e se os empregados cumprem normas estabelecidas para suas funções.

CARACTERÍSTICA	Fortemente em Desacordo				Fortemente de acordo		
	1	2	3	4	5	6	7
1) Aparência dos locais, equipamentos e pessoal	1	2	3	4	5	6	6
2) Habilidade para realizar o serviço de forma precisa e segura.	1	2	3	4	5	6	7
3) Disposição para ajudar aos clientes (P-A) e dar-lhe um serviço rápido.	1	2	3	4	5	6	7
4) Conhecimento e atenção dos empregados do serviço e suas habilidades para transmitir confiança	1	2	3	4	5	6	7
5) Cuidado e atenção individualizada que oferece aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

ALUNOS
ANEXO 10 a
(MÉDIA)

CARACTERÍSTICA	MÉDIA
1	2,6
2	2,0
3	1,5
4	2,4
5	1,5
TOTAL	10,0

Mais importante 1 e 4

Menos importante 1 e 5

DIRETIVOS
ANEXO 10 b
(MÉDIA)

CARACTERÍSTICA	MÉDIA
1	2,2
2	1,9
3	1,3
4	1,1
5	1,2
TOTAL	7,6

ANEXO 11**MEDIÇÃO DA DIFERENÇA B****(MÉDIAS)**

CARACTERÍSTICA	MÉDIA
1	5,9
2	6,3
3	5,9
4	6,1
5	5,6
TOTAL	20

MEDIÇÃO DA DIFERENCIAÇÃO C

CARACTERÍSTICA	MÉDIA
1	6,2
2	6,8
3	5,7
4	6,0
5	5,6
TOTAL	30,6

MEDIÇÃO DA DIFERENÇA D

CARACTERÍSTICA	MÉDIA
1	6,0
2	9,4
3	7,0
4	7,9
5	5,9
TOTAL	36,2

ANEXO 12

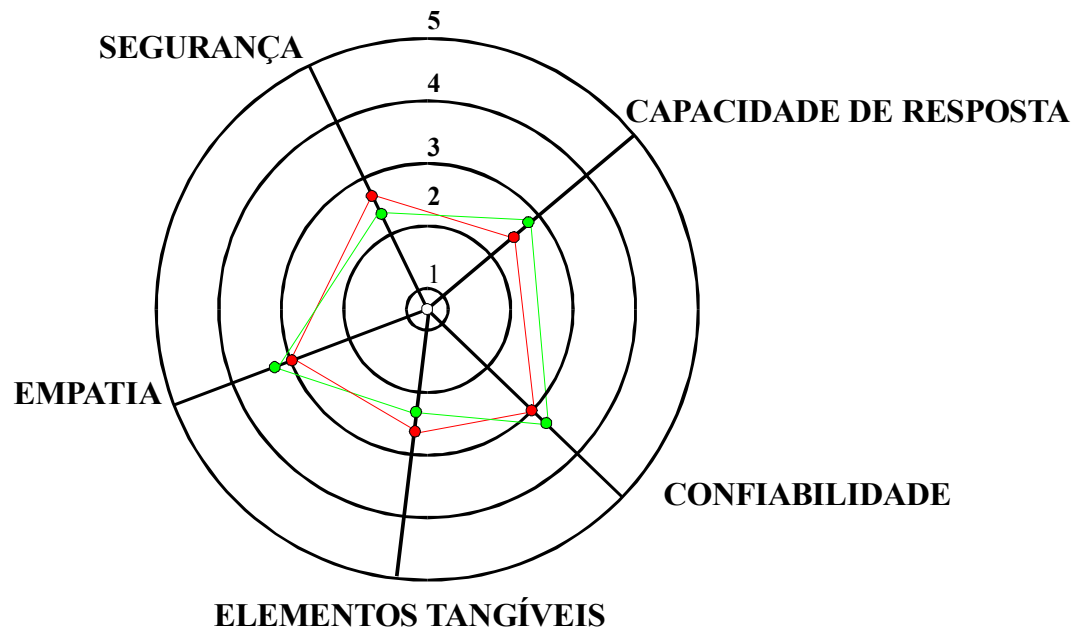
Características da qualidade dos serviços escolares, favor assinalar com um x.

Diretivos **Professor** **Pai** **Aluno**

	Mal	Regul ar	Bom	Muito Bom	Exce lente
1- Condições das instalação	1	2	3	4	5
2- Higiene	1	2	3	4	5
3- Aparência do pessoal	1	2	3	4	5
4- Condições de equipamentos	1	2	3	4	5
5- Evolução do aluno	1	2	3	4	5
6- Não repetir exames	1	2	3	4	5
7- Ética	1	2	3	4	5
8- Não contradição entre os professores	1	2	3	4	5
9- Prestígio do professor	1	2	3	4	5
10- Dispor de resultado de provas nos dias indicados	1	2	3	4	5
11- Recursos	1	2	3	4	5
12- Experiência	1	2	3	4	5
13- Conhecimento	1	2	3	4	5
14- Decisões lógicas ousadas	1	2	3	4	5
15- Destreza	1	2	3	4	5
16- Atenção rápida aos alunos com problemas	1	2	3	4	5
17- Informação correta	1	2	3	4	5
18- Avaliação inicial e acompanhamento	1	2	3	4	5
19- Prestígio da direção	1	2	3	4	5
20- Cumprimento das normas de segurança	1	2	3	4	5
21- Dedicção ao aluno no tempo que necessita	1	2	3	4	5
22- Adaptar a comunicação ao nível cultural do aluno	1	2	3	4	5
23- Relação professor-aluno.	1	2	3	4	5
24- Acessibilidade do professor	1	2	3	4	5
25- Ver o aluno como ser humano	1	2	3	4	5

ANEXO 13

ICONOGRAMA – SERVIÇO – 3º ANO DO ENSINO MÉDIO



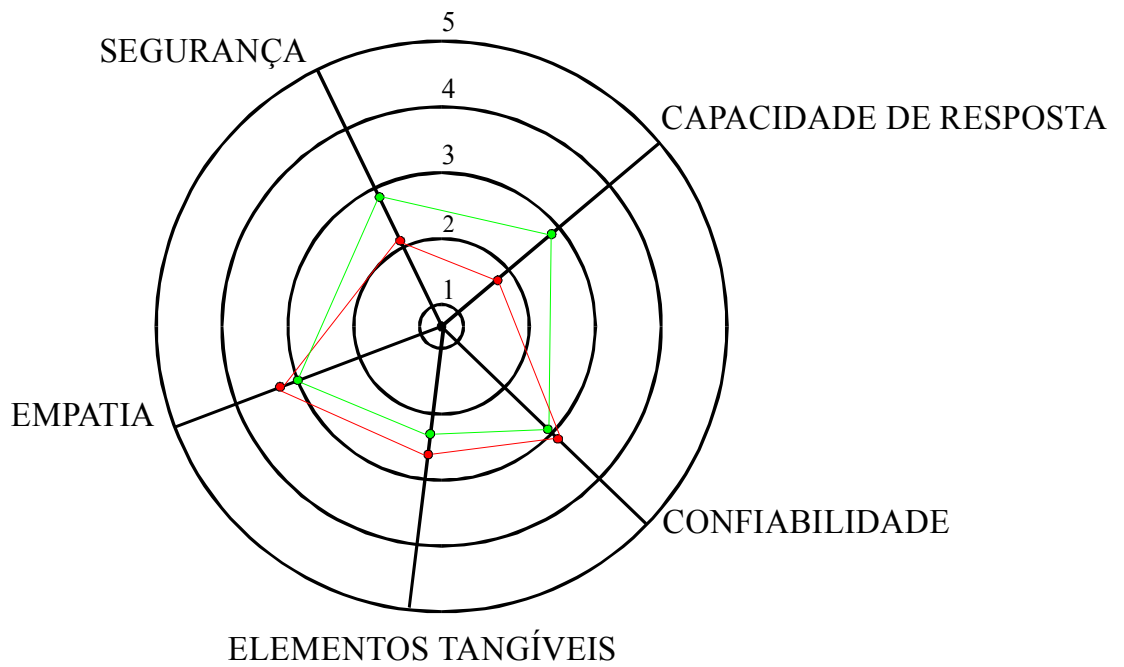
LEGENDA

Diretivos ● verdes

Clientes: ● vermelhos

ANEXO 14

ICONOGRAMA SERVIÇO – 1º ANO DO ENSINO MÉDIO



LEGENDA

Diretivos ● verdes

Clientes: ● vermelhos

ANEXO 15
RESULTADOS DO 1º ANO

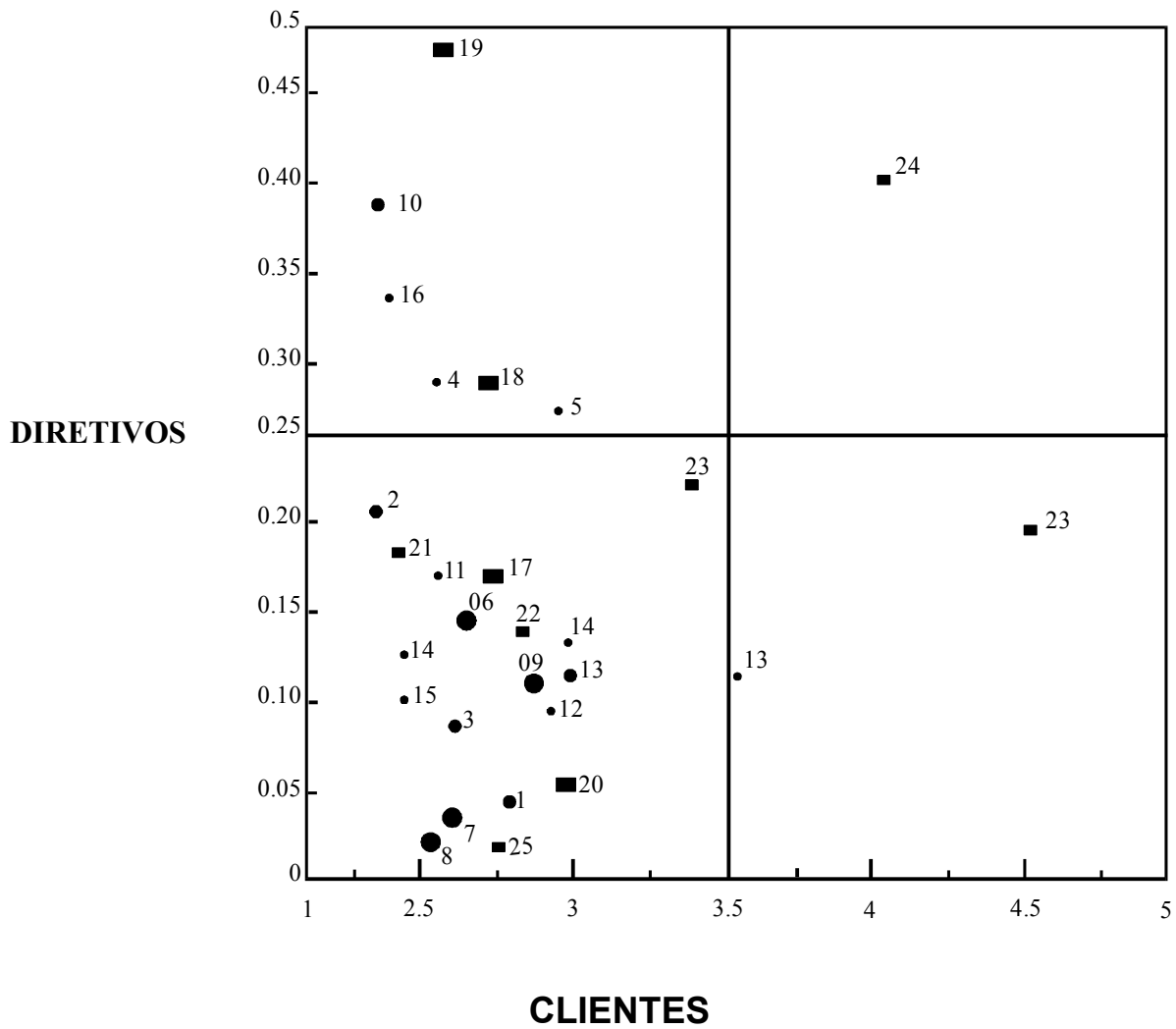
CARACTERÍSTICAS	PERCEPÇÃO PAIS/ALUNOS	PERCEPÇÃO DIRETIVOS	PESO WIK	Vpe PAIS/ALUNOS	Vpi DIRETIVOS
Elementos Tangíveis					
1	2,8	3,0	0,073	0,2044	0,219
2	1,8	2,7	0,232	0,4176	0,6244
3	2,7	3,0	0,112	0,3024	0,336
4	2,3	2,6	0,297	0,6831	0,7722
5	3,1	2,0	0,286	0,8866	0,572
TOTAL	12,7	13,7	1	2,5439	2,5256
Confiabilidade					
6	3,0	2,6	0,152	0,456	0,3952
7	2,5	2,9	0,048	0,12	0,1392
8	3,5	3,0	0,468	1,638	1,404
9	3,5	2,0	0,123	0,4305	0,246
10	1,3	2,4	0,387	0,5031	0,9288
Total	13,8	12,9	1	3,1476	3,1132
Capacidade de resposta					
11	1,7	2,7	0,180	0,306	0,486
12	2,5	3,1	0,105	0,2625	0,3255
13	3,6	3,3	0,115	0,414	0,3795
14	1,5	2,6	0,145	0,2175	0,377
15	1,7	2,9	0,113	0,1921	0,3277
16	1,3	3,0	0,342	0,4446	1,026
Total	12,3	17,6	1	1,8367	2,9217
Segurança					
17	1,7	3,6	0,172	0,2924	0,6192
18	3,3	2,7	0,288	0,9504	0,3956
19	1,5	3,4	0,469	0,7035	1,5946
20	2,6	2,7	0,071	0,1846	0,1917
Total	9,1	12,4	1	2,1309	2,8011
Empatia					
21	2,4	2,6	0,198	0,4752	0,5148
22	3,1	3,3	0,157	0,4867	0,5181
23	4,4	3,1	0,232	1,0208	0,7192
24	3,7	3,4	0,372	1,3764	1,2648
25	3,3	3,7	0,041	0,1353	0,1517
Total	16,9	16,1	1	3,4943	3,1686
Média Total	64,8	72,3		13,1036	14,5302

ANEXO 16
RESULTADOS DO 3º ANO

CARACTERÍSTICAS	PERCEPÇÃO PAIS/ALUNOS	PERCEPÇÃO DIRETIVOS	PESO WIK	Vpe PAIS/ALUNOS	Vpi DIRETIVOS
Elementos Tangíveis					
1	2,5	3,0	0,073	0,1825	0,219
2	1,8	2,7	0,232	0,4176	0,6264
3	2,8	3,0	0,112	0,3136	0,336
4	2,6	2,6	0,297	0,7722	0,7722
5	3,0	2,0	0,286	0,858	0,572
TOTAL	12,7	13,7	1	2,5439	2,5256
Confiabilidade					
6	2,1	2,6	0,152	0,3192	0,3952
7	2,8	2,9	0,048	0,1344	0,1392
8	2,7	3,0	0,468	1,2636	1,404
9	2,9	2,0	0,123	0,3567	0,246
10	2,4	2,4	0,387	0,9288	0,9288
Total	12,9	12,9	1	3,0027	3,1132
Capacidade de resposta					
11	2,3	2,7	0,180	0,424	0,486
12	2,9	3,1	0,105	0,3045	0,3465
13	2,9	3,3	0,115	0,3335	0,3795
14	2,8	2,6	0,145	0,406	0,377
15	2,3	2,9	0,113	0,2599	0,3277
16	2,1	3,0	0,342	0,7182	1,026
Total	15,3	17,6	1	2,4361	2,9427
Segurança					
17	2,6	3,6	0,172	0,4472	0,6192
18	2,6	2,7	0,288	0,7488	0,7776
19	2,6	3,4	0,469	1,2194	1,5946
20	3,3	2,7	0,071	0,2343	0,1917
Total	11,1	12,4	1	2,6497	2,62582
Empatia					
21	2,1	2,6	0,198	0,4158	0,5148
22	2,7	3,3	0,157	0,4239	0,5181
23	3,4	3,1	0,232	0,7888	0,7192
24	3,8	3,4	0,372	1,4136	1,2648
25	2,7	3,7	0,041	0,1107	0,1517
Total	14,7	16,1	1	3,1528	3,1686
Média Total	66,7	72,7		13,7852	14,37592

ANEXO 17

MATRIZ W-X

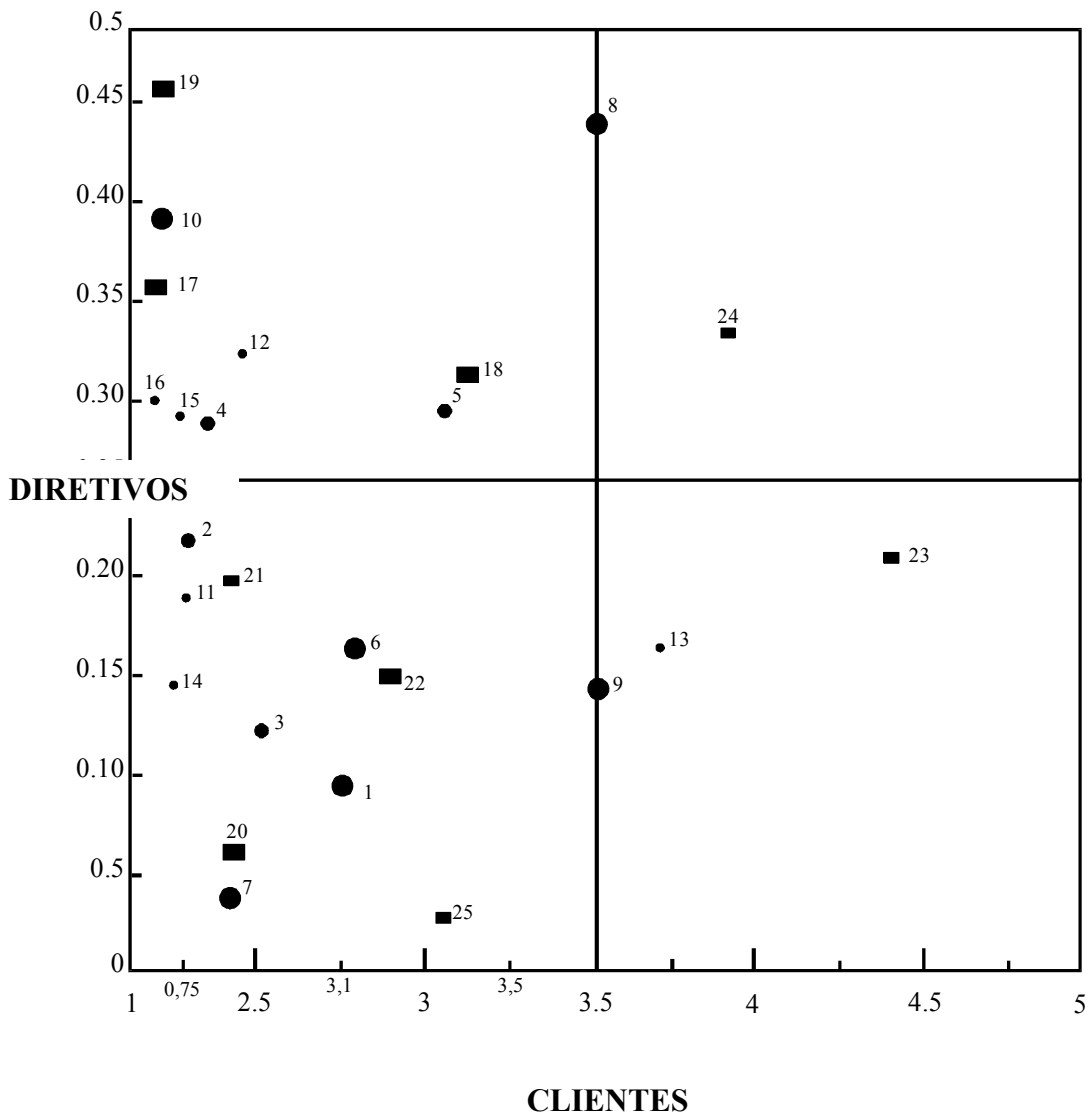


LEGENDA

- CAPACIDADE DE RESPOSTA
- ELEMENTOS TANGÍVEIS
- CONFIABILIDADE
- EMPATIA
- SEGURANÇA

ANEXO 18

MATRIZ W-X



LEGENDA

- CAPACIDADE DE RESPOSTA
- ELEMENTOS TANGÍVEIS
- CONFIABILIDADE
- EMPATIA
- SEGURANÇA