

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Informática**  
**Curso de Engenharia de Produção**

**Avaliação e Melhoria da Qualidade no Setor de Serviços  
Educação: Um Estudo de Caso**

*Diego Braga Fernandes de Oliveira*

**TCC-EP-15-2007**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção

**Avaliação e Melhoria da Qualidade no Setor de Serviços  
Educativos: Um Estudo de Caso**

*Diego Braga Fernandes de Oliveira*

**TCC-EP-15-2007**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de  
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da  
Universidade Estadual de Maringá.  
Orientador: Prof.(<sup>o</sup>): MSc. Daily Morales

**Maringá - Paraná  
2007**

**Diego Braga Fernandes de Oliveira**

**Avaliação e Melhoria da Qualidade no Setor de Serviços  
Educação: Um Estudo de Caso**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

---

Orientador: Prof. Daily Morales  
Departamento de Informática, CTC

---

Prof. Waldomiro Mitsuo Yoshida  
Departamento de Informática, CTC

Maringá, outubro de 2007

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mãe, mulher batalhadora, que me impulsionou a seguir adiante e me fez crescer como pessoa.

## EPÍGRAFE

*"Todo o esforço organizacional de prestação de serviços de qualidade começa com o cliente e se realimenta com seu feedback, pois (...) a administração moderna é por fatos e feedback. O que conta são os resultados."*

Alexandre Luzzi Las Casas

## AGRADECIMENTOS

Em especial Àquele que é a "Suprema Ciência da Sabedoria, que a mente humana pode descobrir em cada um dos processos do universo estampados na natureza.": Deus. Sem Ele não poderia ter chego até aqui.

Ao corpo docente da Engenharia de Produção da UEM; pela compreensão e os valiosos ensinamentos.

Aos meus amigos de classe, por compartilharem comigo os conhecimentos, os trabalhos, e matérias, pela ajuda mútua, e pela amizade.

À Diretoria do Colégio Passionista São José, pelo espaço cedido para a aplicação da presente pesquisa e pelo voto de confiança. Aos funcionários do Colégio pelo apoio e auxílio.

Aos meus familiares que me incentivaram e me apoiaram, dando-me condições para a conclusão deste curso.

Enfim, a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização do meu trabalho e para conclusão deste curso.

## RESUMO

De forma sucinta, baseado na literatura, busca-se nesta oportunidade discorrer sobre gestão de serviços, qualidade, qualidade em serviços, e qualidade no setor educacional, bem como estudar como os clientes avaliam a qualidade dos serviços baseado nas suas expectativas e percepções, impostas pela escala SERVQUAL. Neste contexto o trabalho propõe um método de gestão para identificar problemas e, com o uso de ferramentas, solucioná-los. Em seguida se faz um estudo de caso em uma instituição privada de ensino, mostrando assim os fatores que determinam a qualidade deste setor bem como os procedimentos adotados para identificar as oportunidades de melhoria, baseados nos clientes, como também os métodos e ações tomadas para alcançar a melhoria. Como resultado é mostrado os problemas identificados como prioritários, suas causas, as ações tomadas para solucioná-las e um exemplo de indicadores de desempenho que poderão ser usados para monitorar estas causas.

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços. Escala SERVQUAL. Qualidade na Educação. Avaliação da Qualidade. Melhoria da Qualidade.

# SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	iv
EPÍGRAFE.....	v
AGREDECIMENTOS.....	vi
RESUMO .....	vii
SUMÁRIO .....	viii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	x
LISTA DE TABELAS .....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVOS .....	3
1.1.1 <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
2.1 SERVIÇOS .....	4
2.1.1 <i>Características dos Serviços</i> .....	5
2.1.2 <i>Classificação dos serviços</i> .....	8
2.2 QUALIDADE.....	8
2.2.1 <i>Ferramentas e procedimentos de controle e melhoria da qualidade</i> .....	9
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	13
2.3.1 <i>Formação das expectativas dos clientes:</i> .....	14
2.3.2 <i>Qualidade Percebida pelo usuário</i> .....	15
2.3.3 <i>Momentos da verdade e Ciclos de Serviço</i> .....	16
2.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	17
2.4.1 <i>O modelo dos Gaps da Qualidade</i> .....	17
2.4.2 <i>A escala SERVQUAL</i> .....	19
2.5 GESTÃO DA QUALIDADE NA ESCOLA .....	20
2.5.1 <i>A Especificidade da escola</i> .....	20
2.5.2 <i>Fatores decisivos para a qualidade na escola</i> .....	21
2.5.3 <i>Os 14 princípios de W.E. Deming aplicados à escola</i> .....	23
2.5.4 <i>Os resultados da qualidade na escola.</i> .....	25
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
3.1 ETAPA 1 – MAPEAMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	27
3.2 ETAPA 2 – ADAPTAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL.....	28
3.2.1 <i>Identificação dos Determinantes da Qualidade</i> .....	28
3.2.2 <i>Construção do Questionário SERVQUAL Adaptado</i> .....	28
3.2.3 <i>Aplicação do Questionário</i> .....	29
3.3 ETAPA 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS PROBLEMAS .....	29
3.3.1 <i>Tabulação e análise dos dados</i> .....	29
3.3.2 <i>Identificação das causas dos problemas</i> .....	30
3.4 ETAPA 4 - PROPOSTAS DE MELHORIA.....	30
3.5 ETAPA 5 - GARANTIA DA MELHORIA CONTÍNUA.....	31
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>31</b>
4.1 ETAPA 1: MAPEAMENTO DA ORGANIZAÇÃO .....	31
4.1.1 <i>Função Básica e Secundária:</i> .....	32
4.1.2 <i>Definição do Pacote de Serviços</i> .....	33
4.1.2.1 <i>Serviço explícito:</i> .....	33

	ix
4.1.2.2	Serviço implícito: .....33
4.1.2.3	Instalações de apoio: .....34
4.1.2.4	Bens Facilitadores: .....34
4.1.3	<i>Identificação dos Clientes</i> .....34
4.1.4	<i>Formação das Expectativas</i> .....34
4.1.5	<i>Ciclo do Serviço e Momentos da Verdade</i> .....35
4.2	ETAPA 2: ADAPTAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL .....37
4.2.1	<i>Identificação dos Determinantes da Qualidade do Colégio</i> .....37
4.2.2	<i>Construção do Questionário SERVQUAL adaptado</i> .....39
4.2.3	<i>Aplicação do Questionário</i> .....39
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS PROBLEMAS .....40
4.3.1	<i>Tabulação e Análise dos Dados</i> .....41
4.3.1.1	Dados Demográficos dos alunos .....43
4.3.1.1.1	Sexo dos respondentes:.....43
4.3.1.1.2	Série dos respondentes: .....43
4.3.1.2	Dados Demográficos dos Pais .....44
4.3.1.2.1	Sexo dos Respondentes .....44
4.3.1.2.2	Grau de Formação dos Respondentes .....44
4.3.1.3	Análise da confiabilidade da escala utilizada .....45
4.3.1.4	Análise do Grau da Importância dos Determinantes da Qualidade.....46
4.3.1.5	Avaliação dos gap's do SERVQUAL adaptado .....46
4.3.1.6	Análise das outras perguntas do questionário .....53
4.3.1.7	O quê priorizar?.....55
4.3.2	<i>Identificação das causas dos problemas</i> .....56
4.4	PROPOSTAS DE MELHORIA .....57
4.5	GARANTIA DA MELHORIA CONTÍNUA.....58
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....60</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....61</b>
	<b>APÊNDICE A: Questionário SERVQUAL adaptado.....63</b>
	<b>APÊNDICE B: Análise da confiabilidade da escala utilizada.....64</b>
	<b>APÊNDICE C: Resultados gerais do questionário SERVQUAL adaptado.....65</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS SETORES NO VALOR ADICIONADO A PREÇOS BÁSICOS (PIB): 1999-2003.....	1
FIGURA 2: ESQUEMA DE DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO .....	10
FIGURA 3: EXEMPLO DE UM HISTOGRAMA. ....	11
FIGURA 4: EXEMPLO DE UM GRÁFICO DE PARETO.....	12
FIGURA 5: ESQUEMA DE DIAGRAMA DE CORRELAÇÃO .....	12
FIGURA 6: MODELOS DOS “5 GAPS (DAS 5 COLUNAS) PARA A ANÁLISE DE CAUSAS E FALHAS DE QUALIDADE .....	18
FIGURA 7: CICLO DO SERVIÇO PARA UM DIA NORMAL DO COLÉGIO.....	36
FIGURA 8: CICLO DO SERVIÇO PARA O PERÍODO DE UMA AULA .....	37
FIGURA 9: PONTOS IDENTIFICADOS COMO DETERMINANTES DA QUALIDADE DO COLÉGIO.....	38
FIGURA 10: TELA DO SISTEMA CRIADO PARA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO JUNTO AOS ALUNOS.....	40
FIGURA 11: TELA DO DATA EDITOR DO SPSS 14 .....	41
FIGURA 12: TELA DO VIEWER DO SPSS 14 SENDO FEITA A ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	42
FIGURA 13: PERCENTUAL DO SEXO DOS RESPONDENTES NA PESQUISA JUNTO AOS ALUNOS.....	43
FIGURA 14: PERCENTUAL DA SÉRIE DOS RESPONDENTES NA PESQUISA JUNTO AOS ALUNOS .....	43
FIGURA 15: PERCENTUAL DO SEXO DOS RESPONDENTES NA PESQUISA JUNTO AOS PAIS .....	44
FIGURA 16: PERCENTUAL DO GRAU DE FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES NA PESQUISA JUNTO AOS PAIS .....	44
FIGURA 17: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE RAPIDEZ.....	47
FIGURA 18: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE FLEXIBILIDADE. ....	47
FIGURA 19: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE DISPONIBILIDADE.....	48
FIGURA 20: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE CUSTO.....	48
FIGURA 21: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE DISPONIBILIDADE.....	49
FIGURA 22: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE TANGÍVEIS. ....	49
FIGURA 23: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE EMPATIA. ....	50
FIGURA 24: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE COMPETÊNCIA.....	50
FIGURA 25: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE CONFIABILIDADE. ....	51
FIGURA 26: MÉDIA DOS GAPS DOS ITENS PERTENCENTES AO DETERMINANTE COMUNICAÇÃO. ....	51
FIGURA 27: MÉDIA DAS EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES, FORMADAS PELOS PAIS E ALUNOS.....	52
FIGURA 28: MÉDIAS DO NÍVEL GERAL DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO COLÉGIO. ....	52
FIGURA 29: ITENS MAIS CITADOS NA OPINIÃO DOS ALUNOS A SEREM MELHORADOS .....	54
FIGURA 30: ITENS MAIS CITADOS NA OPINIÃO DOS PAIS A SEREM MELHORADOS .....	55
FIGURA 31: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO PARA O PROBLEMA DE INSATISFAÇÃO COM A DISPONIBILIDADE DA EQUIPE PEDAGÓGICA EM ATENDER OS PAIS. ....	57

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DIFERENÇAS ENTRE BENS FÍSICOS E SERVIÇOS.....	6
QUADRO 2: ETAPAS DO MODELO PROPOSTO.....	27
QUADRO 3: MATRIZ GUT DE PRIORIZAÇÃO PARA OS PROBLEMAS MAIS CRÍTICOS.....	56
QUADRO 4: PLANO DE AÇÃO CRIADOS PARA A ÁREA PEDAGÓGICA.....	58
QUADRO 5: EXEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A MEDIÇÃO DO NÍVEL DE DISPONIBILIDADE NO ATENDIMENTO AO PAIS.....	59

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ORDEM DE IMPORTÂNCIA DOS DETERMINANTES DA QUALIDADE NA PESQUISA JUNTO AOS PAIS.....	46
TABELA 2: ORDEM DE IMPORTÂNCIA DOS DETERMINANTES DA QUALIDADE NA PESQUISA JUNTO AOS ALUNOS....	46
TABELA 3: PERCENTUAL DAS RESPOSTAS DADAS À QUESTÃO 43 DO QUESTIONÁRIO. ....	53
TABELA 4: PERCENTUAL DAS RESPOSTAS DADAS À QUESTÃO 44 DO QUESTIONÁRIO. ....	53
TABELA 5: PERCENTUAL DAS RESPOSTAS DADAS À QUESTÃO 45 DO QUESTIONÁRIO. ....	54

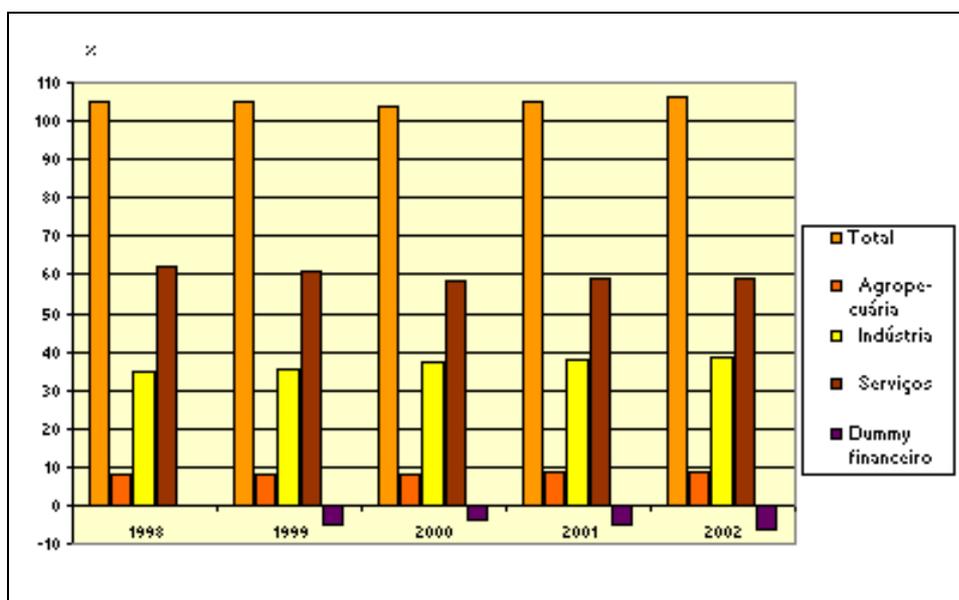
**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PIB	Produto Interno Bruto
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

# 1 INTRODUÇÃO

É crescente a importância das atividades de serviços na economia mundial. Um dos principais indicadores que evidencia esse fato tem sido a participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB).

No Brasil as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada pelo mundo industrializado, observando a Figura 1 vemos que a participação do setor de serviços no PIB ao longo dos últimos anos fica em torno de 60% (Figura 1), ou seja, uma substancial parcela da riqueza gerada no Brasil é devido ao setor de serviços.



**Figura 1: Participação percentual dos setores no valor adicionado a preços básicos (PIB): 1999-2003.**

**Fonte: IBGE**

Esses dados poderiam ser maiores se forem considerados os serviços que estão classificados dentro das atividades de manufatura. Esses são os serviços internos que apóiam a área produtiva abrangendo atividades como recursos humanos, finanças, manutenção, marketing interno além de serviços de atendimento ao cliente (SAC) e contábeis.

Esses elementos demonstram a crescente importância do setor de serviços, revelando a necessidade de se conhecer e estudar as particularidades das operações de serviços criando

métodos adequados de gestão. Para tanto é preciso entender as diferenças entre o processo de serviços e manufatura, visto que muitas ferramentas de melhoria e avaliação da qualidade derivam da indústria de manufatura, porém os métodos existentes para a manufatura devem ser adequados aos serviços devido as suas particularidades.

Neste contexto a realização do presente trabalho se justifica em função da dificuldade de se identificar e mensurar problemas de qualidade bem como sua avaliação e possíveis melhorias encontrados no setor de serviços. Diferente da manufatura os serviços possuem características específicas que tornam essa avaliação em um processo complexo, em função de existir poucos métodos ou modelos para avaliar a qualidade em serviços.

Outro ponto importante do trabalho é a discussão da qualidade no setor educacional, visto o crescente aumento das instituições do ramo, retrato do aumento da busca pelo aprendizado, o qual possibilita a “sobrevivência” das pessoas no mercado de trabalho. Em decorrência deste aumento a busca pela qualidade como forma de diferenciação e garantia de competitividade num mercado de grande concorrência tem crescido a passos largos.

No desenvolvimento do presente trabalho busca-se também, responder as seguintes questões:

- a) Considerando as peculiaridades dos serviços como utilizar a ferramenta de avaliação de qualidade, escala SERVQUAL, e algumas ferramentas de qualidade na melhoria e avaliação da qualidade no setor de serviços e, em específico, a aplicação em uma instituição privada de ensino?
- b) Seria a filosofia da melhoria da qualidade um instrumento válido para revitalizar as instituições educacionais?
- c) Poderia a escola adotar com vantagens e resultados uma filosofia nascida fora de seus recursos e utilizando, por isso mesmo, termos e conceitos que são, em princípio, estranhos, como clientes, fornecedores, equipes de qualidade, produtividade e competitividade, ferramentas da qualidade, melhoria contínua, satisfação e tantos outros?

O trabalho faz um estudo de caso em uma instituição privada de ensino comparando as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado, identificado assim possíveis problemas e propondo soluções.

## **1.1 Objetivos**

A meta do trabalho se concentra em, através da literatura, entender a especificidade do setor de serviços, bem como os conceitos de qualidade, qualidade em serviços, e a gestão da qualidade aplicada ao setor de serviços educacionais, criando também um ambiente real de estudo de caso, fazendo assim uma avaliação da qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino através da escala SERVQUAL, identificando problemas e com uso de ferramentas da qualidade propondo melhorias e possíveis soluções.

### **1.1.1 Objetivos Específicos**

- a) Reunir informações, sobre o que vem a ser qualidade em serviços, como avaliá-la e melhorá-la, discorrer também sobre a qualidade no setor de serviços educacionais;
- b) Fazer um mapeamento da organização, objeto de estudo, discorrendo sobre seu histórico e sua posição no mercado, bem como identificar os seguintes pontos: função básica e secundária da organização, o pacote de serviços oferecido e seu ciclo de serviço. Identificar também os clientes, e como são formadas as suas expectativas em relação à qualidade;
- c) Fazer um questionário adaptado do SERVQUAL, para identificar os determinantes prioritários aplicados à organização, bem como a aplicação do questionário aos clientes para descobrir possíveis falhas de qualidade;
- d) Identificar e caracterizar os principais problemas de qualidade da organização, definir oportunidades de melhoria e criar um plano de ação;
- e) Criar um sistema de acompanhamento, estabelecendo medidas de desempenho para garantir a melhoria da qualidade na organização.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo abordará através da literatura os seguintes temas:

- a) os conceitos básicos da gestão de serviços, bem como suas especificidades, características e diferenças em relação à manufatura;
- b) os conceitos de qualidade, e uma síntese das principais ferramentas utilizadas no controle e melhoria da qualidade;
- c) como é tratada a qualidade no setor de serviços, mostrando como os clientes formam as expectativas em relação a um serviço e como percebem a qualidade de um serviço;
- d) como é feita a avaliação da qualidade em serviço apresentando a ferramenta SERVQUAL;
- e) os conceitos da gestão da qualidade na escola, discorrendo sobre a especificidade da escola, os fatores decisivos que determinam a qualidade na escola e os resultados que podem ser alcançados com a aplicação da qualidade na escola.

### 2.1 Serviços

“Serviços são atos, ações, desempenho. Esta é uma das melhores definições de serviços uma vez que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados a um bem ou não” (LAS CASAS, 1999, p.14).

Grönroos (1995, p.34), apresenta definições de vários autores utilizadas nas últimas décadas sobre o que vem a ser serviços, a seguir são apresentadas algumas delas:

- a) “Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (American Marketing Association, 1960, apud GRÖNROOS, 1995);

- b) “Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira realizar por si próprio” (BESSOM, 1973 apud GRÖNROOS, 1995);
- c) “Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (BLOIS, 1974, apud GRÖNROOS, 1995);
- d) “Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (KOTLER e BLOOM, 1984, apud GRÖNROOS, 1995).

Fazendo uma síntese das definições dadas pelos autores GRÖNROOS (1995, p.36) definiu:

“Serviços é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

As várias definições apresentadas têm seus benefícios e limitações. A crítica mais óbvia é que de uma forma ou de outra elas são muito restritas. Gummesson, (1987, apud GRÖNROOS, 1995, p.36) definiu que “Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé”. Na verdade podemos dizer que esta definição é mais uma crítica às tentativas de encontrar uma definição de consenso que uma definição propriamente dita, mas que não deixa de enfatizar uma das características básicas dos serviços, sua intangibilidade. Para não se estender às diversas definições vamos nos concentrar no que realmente interessa: entender as características dos serviços.

### **2.1.1 Características dos Serviços**

Uma gama de características dos serviços tem sido sugerida por vários autores dada a importância de se conhecer tais características para entender as suas implicações para as operações. Nesse contexto deve-se avaliar também as diferenças entre os serviços e os bens

físicos, para poder identificar as diferenças na gestão de serviços quanto à ênfase em certas ferramentas. GRÖNROOS (1995, p.38) compara os serviços com os bens físicos, os quais são demonstrados no Quadro 1 a seguir:

<i><b>BENS FÍSICOS</b></i>	<i><b>SERVIÇOS</b></i>
<i>Tangível</i>	<i>Intangível</i>
<i>Homogêneo</i>	<i>Heterogêneo</i>
<i>Produção e distribuição separadas do consumo</i>	<i>Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos</i>
<i>Uma coisa</i>	<i>Uma atividade ou processo</i>
<i>Valor principal produzido em fábricas</i>	<i>Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor</i>
<i>Clientes normalmente não participam do processo de produção</i>	<i>Clientes participam da produção</i>
<i>Pode ser mantido em estoque</i>	<i>Não pode ser mantido em estoque</i>
<i>Transferência de Propriedade</i>	<i>Não transfere propriedade</i>

**Quadro 1: Diferenças entre Bens Físicos e Serviços.**

**Fonte: GRÖNROOS (1995, p.38)**

SIQUEIRA (2006, p.38) faz uma síntese sugerida por diversos autores (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; GRÖNROOS, 1990; SCHEMENNER, 1995; VARGO; LUSCH, 2004; ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY, 1985; GIANESI e CORRÊA, 1996) dando uma idéia global das principais características dos serviços, são elas:

- a) **intangibilidade:** os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, não podem ser tocados, possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, ele vivencia o serviço prestado, o que lhe dificulta avaliá-lo, já que essa avaliação assume um caráter subjetivo;

- b) **produção e consumo simultâneos ou perecibilidade:** em serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorre algumas implicações, como o fato de não poderem ser estocados, dificultando o controle da qualidade durante a prestação, e eventuais divergências durante a realização do serviço são imediatamente percebidas ou “consumidas” pelos clientes, diferentemente dos processos industriais;
- c) **participação do cliente:** além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não só executá-lo passivamente, mas também como co-produtor. Em serviços, o cliente é que inicia o referido processo, pois este só ocorre após a sua solicitação;
- d) **heterogeneidade:** os serviços são baseados em pessoas e equipamentos, mas o componente humano é o que prevalece, e por esse motivo fica difícil a produção ser sempre uniforme;
- e) **ações e interações:** a maioria dos serviços realmente consiste em ações e interações que são tipicamente eventos sociais, cujo controle e administração exigem certas habilidades e técnicas especiais;
- f) **entrada fácil no mercado:** boa parte das operações de serviços, o que não significa todas, requer muito pouco investimento de capital, unidades operacionais múltiplas ou desenvolvimento de tecnologia própria. Para muitos serviços, portanto, são poucas as barreiras à entrada no mercado;
- g) **não existe transferência de propriedade:** ao contrário do que acontece na compra de um bem, quando um cliente compra um serviço ele não se torna proprietário de nada. Ele simplesmente compra o direito de utilizar esse serviço.

É importante ressaltar que dependendo da classificação e do mercado de atuação da empresa haverá ênfase nesta ou naquela característica, a compreensão das características e peculiaridades dos serviços direcionam o projeto e a gestão das operações para o alcance dos resultados financeiros e da satisfação dos clientes.

### 2.1.2 Classificação dos serviços

Segundo SILVESTRO (1999) os serviços podem ser classificados segundo as dimensões volume e variedade, onde a dimensão volume relaciona quantidade de clientes “processados” por unidade de prestação de serviços, por dia. Já a dimensão variedade é dividida em seis dimensões:

- a) **foco em pessoas ou equipamentos:** processos baseados em pessoas são mais difíceis de controlar e sujeitos a maior variabilidade e incertezas;
- b) **grau de contato com o cliente:** refere-se ao tempo de contato com o cliente;
- c) **grau de personalização do serviço:** significa a capacidade de prestar um serviço de acordo com as necessidades específicas dos clientes;
- d) **grau de julgamento pessoal dos funcionários:** autonomia dos funcionários em resolver problemas específicos dos clientes;
- e) **foco no produto ou no processo:** grau de relevância do bem no pacote de serviços, aproximando-se mais da manufatura ou do serviço puro respectivamente;
- f) **linha de frente (front office) ou retaguarda (back office) como fonte de valor adicionado:** refere-se a predominância na agregação de valor.

## 2.2 Qualidade

“Nos anos 60 a preocupação era “controlar” a qualidade (via inspeção); nos anos 70 a qualidade era “avaliada”; nos anos 80 a preocupação era “garanti-la”; nos anos 90 buscou-se a melhoria; agora quer-se o “desenvolvimento” por meio da educação (Mezomo, 1994, p.144).”

PALADINI (2000) apresenta algumas definições de qualidade que são:

- a) “Qualidade é a adequação ao uso” (J. M. JURAN, apud PALADINI, 2000);
- b) “Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (JENKINGS, 1971, apud PALADINI, 2000).

Vários autores discorrem sobre o que vem a ser qualidade, apesar de todos os estudos já realizados sobre o tema ainda não se chegou a um consenso sobre o conceito de qualidade, mas os conceitos até então discutidos pode ser resumido em: A qualidade é a satisfação das necessidades dos clientes de forma rápida, precisa e confiável.

### 2.2.1 Ferramentas e procedimentos de controle e melhoria da qualidade

Para uma organização alcançar a excelência no que faz, deve implantar um sistema de controle e melhoria da qualidade, para tanto se faz o uso de algumas ferramentas mundialmente conhecidas, ferramentas estas que são essenciais para a gestão desses sistemas.

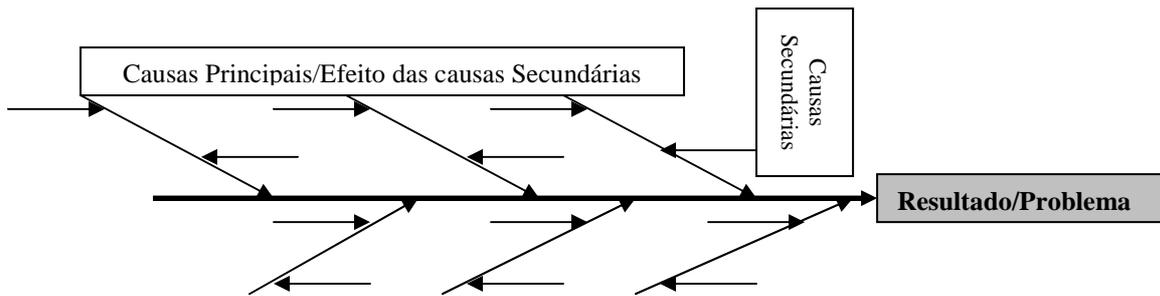
No decorrer do tempo, por mais paradoxal que pareça, foi a indústria que ensinou a qualidade e não a escola, porém as ferramentas e técnicas de controle e melhoria da qualidade que a indústria já adotou com grandes resultados, são perfeitamente transferíveis ao setor de serviços educacionais.

Em síntese existem dois tipos de ferramentas, as estratégicas (administrativas) que são utilizadas para gerar idéias, classificarem fenômenos ou dados, definir direções a ser seguidas, acompanhar processos e etc., e as estatísticas (quantitativas) usadas para medir o desempenho e para expor os dados de diferentes formas, com o objetivo de descobrir certas informações básicas para a tomada de decisões (MEZOMO, 1994).

Entre as várias ferramentas estratégicas podemos aqui sintetizar as mais relevantes, úteis no desenvolvimento do trabalho:

- a) **Brainstorming:** (“tempestade de idéias”) consiste em processo estruturado para gerar idéias a respeito de um determinado assunto num certo período de tempo, segue uma metodologia definida focado os aspectos de ter objetivo claro, propor somente idéias relevantes e não fazer delas qualquer pré-julgamento, proibido a censura, tempo de reunião definido, todos devem expor alguma idéia e a proibição de apontarem culpados (MEZOMO, 1994);

- b) **Diagrama de Causa e Efeito:** também chamado de “espinha de peixe” ou diagrama de Ishikawa, esta ferramenta possibilita à equipe ter uma rápida visão das causas de um problema particular, bem como ajudar no processo de identificar ou definir o resultado de um processo. Consiste em um digrama onde são inseridas as causas primárias, secundárias..., de um determinado problema (efeito) esquematizado pela figura 2 (MEZOMO, 1994):



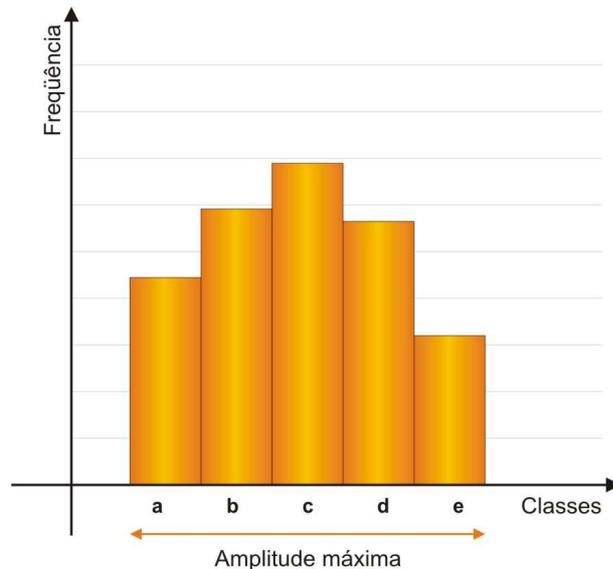
**Figura 2: Esquema de Diagrama de Causa e Efeito**

Fonte: Adaptado de Mezomo (1994)

- c) **Matriz GUT:** consiste em uma técnica utilizada para a priorização de melhoria dos processos, baseada em três dimensões: a gravidade, a urgência e a tendência. Essas três dimensões são então quantificadas para cada item em critério de pontuação que vai de 0 a 5 de acordo com o nível de gravidade (consequência de nada for feito), urgência (prazo para a tomada de decisão) e tendência (proporção do problema no futuro), as três dimensões são então multiplicadas para se chegar a pontuação de priorização de cada item, sendo o maior valor a mais prioritária.
- d) **Plano de Ação e Responsabilidades 5W2H:** consiste em um documento que identifica de forma organizada as ações e as responsabilidades de quem irá executar através de um questionamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Os questionamentos são: What?(O que será feito), Why? (Por que fazer), Where? (Onde será feito), When? (Quando fazer), WHO (Quem deve fazer)? How? (Como deve ser feito) e How Much? (Quanto irá custar).

Dentre as ferramentas estatísticas, destacamos as seguintes:

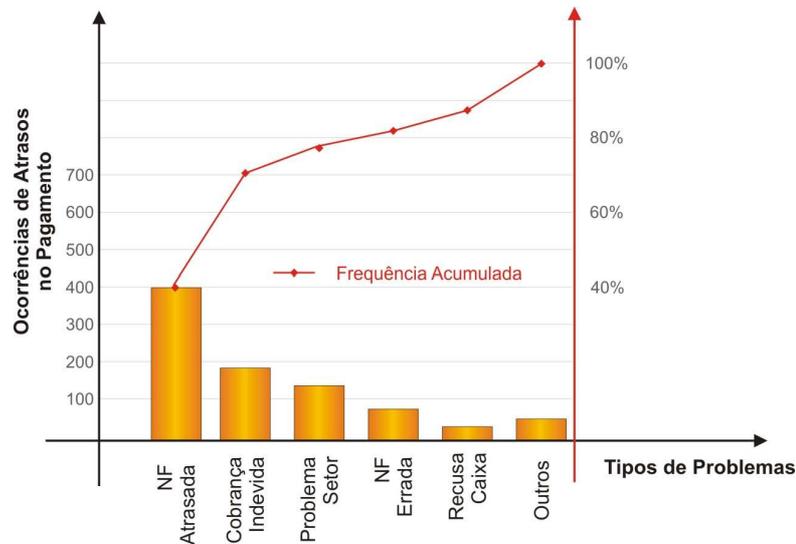
- a) **Histograma:** é uma ferramenta gráfica que fornece o quão freqüente um determinado valor ou uma classe de valores ocorre em um grupo de dados. As principais razões de sua aplicação são: obter uma análise descritiva dos dados e/ou determinar a natureza da distribuição (MIGUEL, 2001). A figura 3 ilustra o exemplo de um histograma;



**Figura 3: Exemplo de um histograma.**

**Fonte: Adaptado de Miguel (2001)**

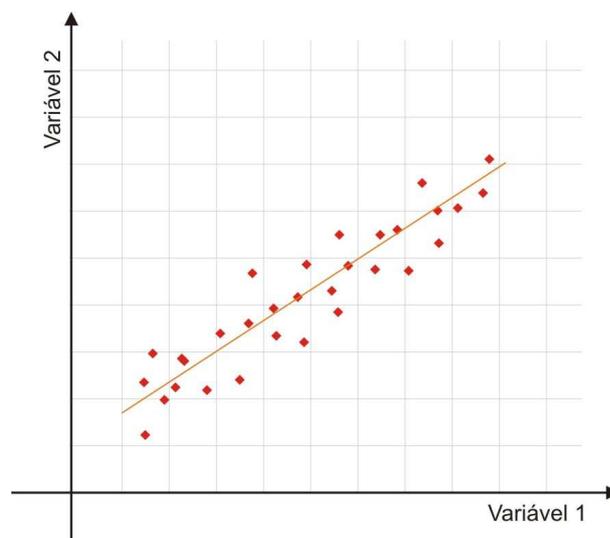
- b) **Gráfico de Pareto:** ou Análise de Pareto consiste em organizar dados por ordem de importância, para priorizar a resolução de problemas. É um gráfico composto por colunas (Figura 4) onde os dados (eixo x) são relacionados de acordo com sua frequência e percentuais de frequência acumulado (eixo y) (MIGUEL, 2001). O Princípio de Pareto diz respeito que existe uma tendência de que 80 a 90% dos problemas são gerados por 10 a 20% das causas. Ou seja, devem-se priorizar as poucas causas vitais, e não as muitas triviais, as quais agregam um baixo valor (MIGUEL, 2001).



**Figura 4: Exemplo de um Gráfico de Pareto**

Fonte: Adaptado de Miguel (2001)

- c) **Diagrama de Correlação:** ou Diagrama de Dispersão Segundo Miguel (2001, p.145) o Diagrama de Correlação “consiste em um gráfico utilizado para investigar possível correlação entre duas variáveis, uma de entrada e outra de saída (estímulo e resposta ou causa-efeito)”. O uso do gráfico é próprio para se visualizar a relação entre duas variáveis, permitindo posteriormente a aplicação de técnicas de regressão linear. A Figura 5 mostra esquematicamente um exemplo deste tipo de gráfico.



**Figura 5: Esquema de Diagrama de Correlação**

Fonte: Adaptado de Miguel (2001)

### 2.3 Qualidade em Serviços

Atualmente as organizações estão exigindo um novo estilo de gestão baseada na melhoria da qualidade, com enfoque no atendimento dos clientes, no conhecimento da concorrência e na redução de custos, “não dá pra “imaginar” ou “decretar” preços sem levar em conta o mercado e a demanda”. (...) “já não basta melhorar os serviços tornando-os adequados a padrões que não são os dos clientes, o que manda na verdade é a “**percepção**” (**grifo nosso**) do cliente à qual o serviço deve se adequar” (MEZOMO, 1994, p.54).

O conceito de qualidade em serviços, além de derivar do conceito geral de qualidade, tem na multiplicidade de atributos a abordagem do gerenciamento de serviço, cujo foco principal volta-se a como o serviço é percebido pelo cliente para se tornar a mais importante força impulsionadora da operação dos negócios (ALBRECHT, 1998, apud SIQUEIRA, 2006).

Qualidade em serviços pode ser definida como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema, ou fornecer benefício a alguém. (ALBRECHT, 1992, apud LAS CASAS, 1999)

Segundo Las Casas (1999, p.16) “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa”. Em outras palavras os sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação a um serviço é resultado da diferença entre as expectativas e resultados ou percepções. Quando os serviços são inferiores as expectativas há insatisfação, quando os serviços igualam ou superam as expectativas haverá satisfação.

A qualidade de um serviço é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, em particular é qualquer coisa que os clientes percebam como tal. Nas empresas é necessário que se defina qualidade da mesma forma que o fazem os clientes, caso contrário, em programa de qualidade, ações erradas poderão ser tomadas e tempo e dinheiro poderão ser mal investidos (GRÖNROOS, 1995).

Nem sempre o serviço propriamente dito, feito de forma eficaz e extraordinária, seguindo padrões de qualidade real, forma um cliente satisfeito, pois os resultados em relação ao serviço pode não ser exatamente o que ele considera como mais importante.

Las Casas (1999, p.31) ressalta que “clientes satisfeitos multiplicam os números de clientes com boas recomendações, enquanto clientes insatisfeitos multiplicam negativamente a imagem da empresa”.

Lee Iacocca (1988, apud GRÖNROOS, 1995, p.21) presidente da Crysler Corporation na época concluiu em um anúncio: “Uma empresa com o melhor sistema de distribuição e o melhor serviço ganhará todas as jogadas, porque você não consegue manter uma vantagem em outras áreas por muito tempo”. Em particular, não significa que uma qualidade técnica excelente em um bem seja menos importante, mas pode ser impossível ou caro demais diferenciar a oferta através do desenvolvimento da solução técnica, o diferencial fácil de conseguir nas empresas de bens ou serviços com partes tangíveis está na qualidade dos serviços prestados.

### **2.3.1 Formação das expectativas dos clientes:**

Segundo Zeithaml et al (1990, apud Corrêa e Caon, 2002) as expectativas dos clientes são formadas com base em cinco fatores, que são eles:

- a) **necessidades e desejos dos clientes:** antes de qualquer coisa, um cliente ao procurar o prestador de serviço, espera que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido. É importante ressaltar que por vezes o cliente pode ter uma necessidade conflitante com o seu desejo, na avaliação do serviço o cliente levará em conta seu desejo que pode ser diferente de sua real necessidade;
- b) **experiência passada do próprio cliente:** o grau de expectativas que o cliente forma quando possui uma determinada experiência anterior, com o mesmo prestador de serviço ou o seu concorrente, pode ser maior ou menor de acordo com a satisfação que ele adquiriu com as experiências passadas;
- c) **comunicação boca a boca:** está relacionado com o testemunho e recomendações de terceiros e outros clientes que já experimentaram o serviço. Muitas vezes pela impossibilidade de testar antes o serviço, os clientes potenciais baseiam-se nas recomendações de pessoas que já experimentaram o serviço e podem exercer sobre ele algum tipo de influência;

- d) **comunicação externa:** inclui todo o tipo de comunicação, tanto da própria organização (publicidade, propaganda e informação) como de órgãos externos (mídia que avalia, compara e divulga os resultados de diversas categorias). Vale ressaltar que a propaganda deve ser compatível com os serviços prestados para não criar uma expectativa que não poderá ser garantida, causando frustrações ao cliente;
- e) **preço:** na maioria das vezes o cliente tende a formar em sua mente uma espécie de correlação entre o preço cobrado e a qualidade esperada do serviço, no sentido de o preço mais alto aumentar as expectativas do cliente. O cliente tende em algumas situações a achar que o serviço caro “deve ser bom”, o que nem sempre acontece.

### 2.3.2 Qualidade Percebida pelo usuário

Segundo PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988, apud Reis 2001) “a qualidade percebida pelo consumidor é a forma pela qual ele julga a excelência ou superioridade do fornecedor, ou seja, a forma pela qual ele compara o serviço que recebe com o que, segundo suas expectativas, deveria receber”. Se um cliente julga ter recebido um serviço, cuja qualidade supera suas expectativas, ele percebe ter recebido uma qualidade superior e se sente induzido a repetir a experiência, resultando assim numa possível fidelidade.

Corrêa e Caon (2002) ressaltam que a percepção se forma, como uma somatória de percepções sobre a seqüência de momentos de contato que o cliente experimenta. Em cada um deles, haverá a comparação entre a faixa de expectativas que tem o nível de percepção sobre o serviço prestado.

Em particular as percepções são como o cliente enxerga o serviço prestado, avaliando se este foi adequado ou não. As percepções podem variar com a situação específica e também de pessoa para pessoa, porém, são importantes para determinar a qualidade percebida tanto do resultado como do processo que o gerou, processo esse que inclui recursos de vários tipos que interagem: pessoas, recursos tecnológicos e informacionais, instalações e bens materiais.

Lovelock (2001, apud Coelho, 2004, p.37) apresenta uma fórmula que representa bem o já dizemos anteriormente:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{serviço percebido}}{\text{serviço esperado}} \quad (1)$$

Observa-se que o nível de satisfação, ou a qualidade do serviço está relacionado ao serviço percebido em razão das expectativas formadas.

### **2.3.3 Momentos da verdade e Ciclos de Serviço**

O conceito de momentos da verdade foi introduzido na literatura gerencial por Norman (1984) e utilizado com êxito, por exemplo, pela SAS – Scadinavian Airlines System. Os momentos onde ocorre a interação entre o cliente com a empresa de serviços são chamados de “momentos da verdade” ou “hora da verdade” significando que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços (GRÖNROOS, 1995).

Las Casas (1999, p.25) afirma ainda que “os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços” é considerado um momento de verdade.

Para determinar esses momentos de verdade é necessário identificar todos os contatos que um cliente pode realizar junto a algum aspecto da empresa, desde a aproximação como a leitura de um anúncio em jornal até o pós venda. Vale ressaltar também que um momento de verdade nem sempre envolve um contato pessoal, pode ser que um cliente entre no estacionamento de uma loja verificando se existem vagas, se o local está limpo e bem sinalizado, sem necessariamente falar com um dos atendentes.

De acordo com GIANESI e CORREA (1996) nem todos os momentos da verdade tem o mesmo grau de importância do ponto de vista do cliente. Devem-se distinguir aquele que é mais crítico tendo maior impacto na percepção da qualidade do serviço prestado.

Se no processo de produção de serviços e entrega ocorrer momentos de verdade mal administrados e se estas situações fugirem do controle existe um risco evidente de que problemas inesperados de qualidade possam ocorrer causando uma deterioração continuada da mesma (GRÖNROOS, 1995).

Correa e Caon (2002, p. 103) falam que “ao longo do vários momentos de contato, o cliente pode ter expectativas diferentes quanto aos critérios competitivos que importam mais naquela específica situação”.

Na prestação de serviços o cliente vivencia uma série de momento de verdade que, ocorrem em uma ordem cronológica. Essa seqüência de momentos de contato de uma prestação de serviço é chamada de “ciclo de serviço” (CORRÊA E CAON, 2002).

## **2.4 Avaliação da Qualidade em Serviços**

O nível da excelência em serviços deve ser medido e avaliado continuamente para que se possa ter uma visão do que melhorar. Mas como medir, como avaliar e que critérios usar? Quem define o nível de qualidade de um serviço são os clientes (internos e externos), daí a necessidade da organização ficar próxima de seus clientes, sentindo-os, entendendo-os, criando assim um sistema de informação que permita fazer chegar suas expectativas, necessidades, sugestões, e reclamações à alta direção.

“Se a organização não tiver coragem de conhecer e de medir corretamente a satisfação de todos os seus clientes (pacientes, médicos, pessoal administrativo, alunos, professores, familiares etc...) certamente verá diminuir a demanda de seus serviços” (MEZOMO, 1994, p.61).

### **2.4.1 O modelo dos Gaps da Qualidade**

Este modelo, também conhecido como Modelo de Falhas da Qualidade, mostrado na Figura 6 é destinado à análise das fontes dos problemas da qualidade e ao auxílio dos gerentes na compreensão de como a qualidade do serviço pode ser melhorada (Zeithaml et al., apud Correa e Caos, 2002).



Figura 6: Modelos dos “5 gaps (das 5 colunas) para a análise de causas e falhas de qualidade

Fonte: Adaptado de Correa e Caos (2002)

Segundo Zeithaml et al. (apud Correa e Caos, 2002) são cinco os Gaps ou lacunas da qualidade:

- a) **GAP - 1:** Lacuna ou diferença entre o que os consumidores esperam de um serviço e o que a gerência percebe que eles esperam;
- b) **GAP - 2:** diferença entre o que a gerência percebe que os consumidores esperam de um serviço e as especificações de qualidade determinadas para a sua execução;
- c) **GAP - 3:** diferença entre as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a verdadeira qualidade de execução do serviço;
- d) **GAP - 4:** diferença entre a verdadeira qualidade de execução do serviço e a qualidade de execução do serviço descrita nas comunicações externas da empresa;
- e) **GAP - 5:** diferença entre o serviço esperado e o percebido: essa lacuna é o resultado das demais 4 anteriores só ocorrendo se uma delas ocorrer.

### 2.4.2 A escala SERVQUAL

A mensuração da qualidade de serviço foi foco de pesquisa sistemática realizada por Parasuraman et al. (1988, apud Miguel e Salomi, 2004). Iniciando pela posição do consumidor e usando grupos de discussão, tentaram elucidar as dimensões de qualidade de serviço que eram independentes de determinada empresa ou setor.

Como resultados, identificaram cinco dimensões da qualidade dos serviços:

- a) **tangibilidade** são os elementos físicos, como móveis, escritório, formulários, aparência física dos empregados, roupas e uniformes, equipamentos e disposição física;
- b) **confiabilidade** é a habilidade de se ter o que foi prometido, na data aprazada. Confiabilidade é obter o terno limpo na lavanderia, na data combinada;
- c) **compreensão** é a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva. Um exemplo é um jardineiro fazer o jardim de um cliente rapidamente, fora do esquema habitual, porque o cliente terá um evento especial;
- d) **segurança** é percepção que o cliente tem da habilidade do empregado da empresa em responder às suas necessidades. Um técnico em manutenção de televisão que rapidamente encontra e repara o defeito, na hora, na frente do cliente, transmite segurança;
- e) **empatia** é a disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente. Um exemplo pode ser o de um garçom que percebendo as dúvidas de um novo cliente em escolher um prato, leva-o à cozinha e deixa que ele próprio veja como os diversos pratos são preparados para que ele possa escolher o que mais lhe aprouver.

Baseados no modelo de satisfação postulam que a qualidade também é resultado de uma comparação de expectativas e percepções. Eles usaram as dimensões dessa lógica para criar um instrumento genérico de serviço: o instrumento SERVQUAL, que consiste em duas seções: uma seção de 22 itens, que registra as expectativas dos clientes de empresas

excelentes do setor específico de serviços, e uma segunda seção de 22 itens, que avalia as percepções dos consumidores de uma determinada empresa nesse setor de serviços.

O resultado das duas seções é comparado para se chegar ao “resultados de gaps” que é a diferença entre expectativas e percepções (E – P) em cada uma das cinco dimensões. Quanto menor o gap, mais alta é a satisfação do cliente. As expectativas dos clientes assim como as percepções em relação ao serviço são mensuradas em uma escala de sete pontos, com as classificações básicas de “concordo muito” e “discordo muito”. Assim, o SERVQUAL original é uma escala de 44 itens que avalia expectativas e percepções dos clientes relativas a cinco dimensões de qualidade de serviço (MIGUEL e SALOMI, 2004).

## **2.5 Gestão da Qualidade na Escola**

### **2.5.1 A Especificidade da escola**

A escola não é um simples negócio, embora sob muitos pontos de vista possua aspectos comuns como a administração, as compras, os materiais, a contabilidade, o orçamento e os recursos humanos ela possui características que diferencia da indústria, comércio e também de outros serviços.

De fato ela não tem total controle do acesso de seus alunos, que diríamos são sua “matéria-prima”, como também não consegue dominar plenamente o “processo” de ensino e aprendizagem que em muitas vezes é afetado pela participação do próprio educando. A qualidade do produto final, ou seja, do recém formado também é afetado por fatores pessoais e ambientais que a escola não consegue controlar (Mezomo, 1997).

A escola não funciona como uma linha de montagem onde alunos chegam prontos para serem educados. As atividades da Escola são mais personalizadas e individualizadas do que simplesmente “clientizadas”. O processo dos alunos também é afetado por situações pessoais que escapam ao planejamento do processo estabelecido (MEZOMO, 1997, p.12).

A competência exigida dos educadores também é muito mais complexa. “Educar é mais uma arte do que uma simples operação. A indústria ainda pode pensar em corrigir os produtos defeituosos, mas a Escola não supõe o “retrabalho” (MEZOMO, 1997, p.12). Em particular os

produtos defeituosos do processo educar refletidos em fracassos pessoais, profissionais ou sociais nem sempre são reparáveis”.

Diferente da indústria a escola precisa ainda preocupar-se mais com o envolvimento dos seus “clientes” no sentido de torná-los mais responsáveis pelo resultado do processo a que são submetidos, visto que muitas vezes os alunos e familiares não estão interessados nisto (MEZOMO, 1997).

### **2.5.2 Fatores decisivos para a qualidade na escola**

Mezomo (1994, p.151) define que uma escola só terá qualidade se:

- a) contar com forte liderança, capaz de criar um ambiente adequado para melhorar o sistema e as pessoas;
- b) a melhoria for sistêmica, ou seja, aplicada ao sistema todo (a comunidade) e não apenas à estrutura (recursos físicos);
- c) forem utilizados métodos estatísticos que possibilitem, pela análise dos dados, tomadas de decisão consistentes. São os dados que dirigem o sistema e não currículos;
- d) estiver centrada nos clientes e as necessidades deles forem atendidas e excedidas. E para isso, os clientes e suas necessidades devem ser conhecidos;
- e) tenha visão e valores conhecidos e aceitos pela sua comunidade interna. Só assim a cultura da qualidade organizacional será fortalecida;
- f) tenha mensagens e comportamento consistentes. Ela não pode pregar a macroadministração e praticar a microadministração, isso criaria o caos;
- g) criar um ambiente de aprendizagem. Deve enfatizar e praticar a educação continuada de todos em todos os níveis e deve fazer com que todos descubram a alegria do aprender como fonte e instrumento de realização pessoal e profissional;
- h) adquirir (buscar) um profundo conhecimento da filosofia da melhoria da qualidade. Ela precisa saber o que é importante para tornar efetivos os esforços de melhoria da qualidade;

- i) agir proativamente, prevenindo e não resolvendo problemas. Os americanos dizem que prevenir custa 1 dólar, corrigir custa 10 dólares e as perdas decorrentes do erro custam 100 dólares! Agir proativamente significa remover de todos os processos tudo aquilo que possa dar origem a qualquer tipo de problema. É o redesenho permanente dos processos com o objetivo de “garantir” que deles só poderá resultar qualidade;
- j) reduzir as variações (dos resultados dos processos). Isso também supõe que os processos sejam avaliados e permanentemente ajustados à realidade a aos objetivos previstos. As variações resultantes de causas especiais devem ser imediatamente atacadas e eliminadas;
- k) tiver (adotar) um sistema de solução de problemas que elimine efetivamente suas causas;
- l) praticar o Benchmarking, ou seja, procurar conhecer os melhores e esforçar-se por superá-los;
- m) disseminar a informação mantendo todo mundo consciente do que está acontecendo;
- n) inovar e ousar, para melhor atender às necessidades de seus clientes, encantando-os com novos e melhores serviços;
- o) criar nas pessoas o orgulho pelo serviço bem-feito e removendo tudo aquilo que possa impedi-lo;
- p) criar parcerias internas (com os clientes internos) e externas (com toda a comunidade);
- q) repensar e revitalizar sua própria missão, comprometendo-se a ser fiel a ela;
- r) fortalecer as pessoas, educando-as e delegando-lhes responsabilidade e autoridade;
- s) monitorar permanentemente os processos e avaliar os resultados para garanti-los e melhorá-los;

- t) não estiver satisfeita com o que é e lutar para ser quem ela precisa ser.

### 2.5.3 Os 14 princípios de W.E. Deming aplicados à escola

Um dos “gurus” da qualidade foi Deming, que propôs 14 princípios, muitos conhecidos para a renovação da empresa pela filosofia da qualidade, Mezomo (1997) aplicou esses princípios ao esforço de melhoria da escola, os quais são sintetizados a seguir:

- 1) **Criar constância de propósito para a melhoria do produto ou serviço:** isso supõe que a busca pela qualidade deve estar embutido na política da escola.
- 2) **Adotar a nova filosofia:** adotar a filosofia da qualidade é transportá-la para o sistema escolar não ficando apenas no esforço de mudar o comportamento das pessoas dentro dele.
- 3) **Cessar a dependência da inspeção para garantir a qualidade:** a inspeção apenas verifica a existência ou não de qualidade, o que importa é fazer com que a pessoas não precisem mais de controle e educá-las para que elas mesmas sejam capazes de monitorar a qualidade do que fazem.
- 4) **Acabar com a prática de decidir apenas em função do preço:** a escola precisa saber qual é o resultado à longo prazo do custo que ela tem e fugir da preocupação a curto prazo que pode dar impressão de sucesso, mas priva a escola da estrutura necessária para à produção de frutos duradouros.
- 5) **Melhorar sempre:** mesmo que o sistema em vigor seja produtivo sempre é possível melhorar. Professores e administradores devem estar sempre em busca do que melhorar, é preciso que eles se aprofundem no conhecimento de suas responsabilidades e sintonizem a gestão escolar com os objetivos fundamentais da educação, esta melhoria continuada supõe também uma revisão dos processos, planejamento ou qualquer outra atividade.
- 6) **Instituir o treinamento em serviço:** somente o treinamento efetivo e continuado de todo o corpo funcional poderá garantir a todos o conhecimento necessário ao pleno

exercício da função, este treinamento deve estar focado na própria filosofia da qualidade.

- 7) **Instituir liderança:** a gerência da escola deve caracterizar-se por uma liderança absoluta, capaz de sensibilizar todas as pessoas para assumir o compromisso de produzir qualidade.
- 8) **Fugir do medo:** é preciso criar na escola um ambiente de liberdade, espontaneidade e responsabilidade solidária onde todos possam sugerir melhoria e apontar problemas de qualidade, é preciso livrar-se do medo do desconhecido, da mudança, do conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, da necessidade de rever o sistema de ensino, sobretudo do sistema de avaliação da aprendizagem.
- 9) **Derrubar as Barreiras entre os departamentos:** é preciso aproximar as diferentes pessoas nos seus diferentes cargos, é preciso criar um espírito de cooperação, participação e comprometimento de todos com a nova missão.
- 10) **Eliminar “slogans”, exortações e metas:** a qualidade é produzida pela disposição e participação consciente das pessoas e não por pressão vinda de fora, via exortações ou metas numéricas. As exortações dão a entender que a qualidade pobre é culpa das pessoas apenas, quando, na verdade, em 85% dos casos, é devida aos processos estabelecidos pela própria administração superior.
- 11) **Eliminar cotas numéricas:** pode não parecer, mas estas cotas estão presentes na escola na medida em que se espera que os professores ministrem um número previsto de aulas, dêem certo número de provas e trabalhos, e não podemos dizer que as cotas são más em si mesmas o problema é que elas sendo estabelecidas sem nenhum vínculo ou compromisso com qualquer plano de ação voltado a melhoria da qualidade, acabam tendo um fim em si mesmas.
- 12) **Eliminar tudo que priva o trabalhador do orgulho pelo seu trabalho:** a escola precisa verificar porque seus alunos não gostam de estudar e porque muitos professores não têm grande empenho em sala de aula, professores, alunos e

funcionários devem descobrir no trabalho a grande oportunidade que eles têm de mostrar sua competência e de serem úteis.

13) **Instituir um vigoroso programa de educação continuada para todos:** professores e administradores devem continuar aprendendo enquanto ensinam, porque a obsolescência do conhecimento ocorre com uma velocidade crescente. Só a educação continuada é capaz de criar a nova cultura organizacional, que é o pressuposto básico da filosofia da qualidade.

14) **Agir e envolver todas as pessoas na transformação da escola:** a qualidade é produzida na prática de cada dia. De nada valem os conceitos, se eles permanecem desvinculados de um plano concreto de melhoria. O trabalho individual tem de ser substituído pelo trabalho em equipe.

#### **2.5.4 Os resultados da qualidade na escola.**

Quando uma escola busca e pratica a qualidade garante excelentes resultados, Mezomo (1994, p. 180) destaca alguns deles:

- a) Os alunos passam a gostar da escola e do estudo, envolvendo-se mais nos trabalhos e dando-lhes mais qualidade;
- b) Os alunos ficam mais participativos, esclarecem dúvidas entre si e com os professores;
- c) As atividades extracurriculares são mais aceitas e apreciadas e os alunos formam equipes para aprofundar o conhecimento em novas áreas;
- d) A escola passa a ser defendida pelos alunos, que a consideram seu próprio patrimônio;
- e) Professores e alunos tornam-se mais criativos e apresentam sugestões de melhoria;
- f) As relações interdepartamentais melhoram e a interdisciplinaridade se viabiliza;

- g) A evasão escolar diminui sensivelmente, bem como as dependências e as reprovações;
- h) A demanda de novos alunos aumenta e a escola pode ser mais exigente na matrícula;
- i) A escola passa a ser mais bem avaliada pela sociedade, que a apoiará com novos recursos vindos da liderança empresarial;
- j) Os alunos buscam melhorar sempre mais seu desempenho, alcançando novos patamares de qualidade;
- k) Os problemas são mais facilmente resolvidos porque prevalece sempre o objetivo maior da escola;
- l) Finalmente, a escola percebe que está no caminho certo e o processo se torna irreversível.

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo irá abordar detalhadamente os passos que se fará no estudo de caso. À luz dos conceitos do ciclo PDCA a idéia geral é primeiramente identificar as principais falhas ou problemas de qualidade através da escala SERVQUAL adaptada e em seguida identificar possíveis causas e definir oportunidades de melhoria, atribuindo um plano de ação e implantando um sistema de acompanhamento, buscando assim a melhoria. O quadro 2 a seguir ilustra em linhas gerais o modelo proposto:

<b>1</b>	<b>Mapeamento da Organização</b>	1) Identificação da função básica e secundária 2) Definição do Pacote de Serviços 3) Identificação dos Clientes 4) Descrição da Formação das Expectativas 5) Identificação do Ciclo do Serviço e Momentos da Verdade	<b>P</b>
<b>2</b>	<b>Adaptação da Escala SERVQUAL</b>	1) Identificação dos Determinantes (pesquisa qualitativa) 2) Construção do Questionário SERVQUAL adaptado 3) Aplicação do questionário (pesquisa quantitativa)	
<b>3</b>	<b>Caracterização dos Problemas</b>	1) Tabulação e análise dos dados 2) Identificação das causas dos problemas	
<b>4</b>	<b>Propostas de Melhoria</b>	1) Definição das Oportunidade de Melhoria 2) Estabelecimento de um Plano de Ação	
<b>5</b>	<b>Garantia da Melhoria Contínua</b>	1) Implantação	<b>D</b>
		2) Sistema de Acompanhamento (medidas de desempenho)	<b>C - A</b>

**Quadro 2: Etapas do Modelo Proposto**

### 3.1 Etapa 1 – Mapeamento da Organização

Esta etapa preliminar tem como objetivo de conhecer a organização objeto de estudo, mostrando seu histórico, sua evolução e posição no mercado além da identificação dos seguintes aspectos:

a)

**função básica e função secundária:** a função básica corresponde ao principal objetivo dos serviços prestados pela organização. As funções secundárias são as funções, que complementam a função básica, contribuindo para que o objetivo principal da organização seja alcançado;

b) **pacote de serviços:** é o conjunto de mercadorias e serviços que é oferecido pela organização, é composto pelos seguintes elementos: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos.

c) **identificação dos clientes:** processo de caracterização dos clientes, entendendo sua participação na prestação serviço;

- d) **descrição da formação das expectativas:** identificação dos fatores que formam as expectativas dos clientes da organização, caracterizando os fatores de maior influência;
- e) **identificação do ciclo do serviço e momentos da verdade:** com já visto anteriormente os momentos de verdade são os momentos que o prestador de serviço tem para demonstrar a qualidade do serviço. É importante por isso identificá-los pois a avaliação da qualidade é feita a partir dos momentos do ciclo do serviço.

### **3.2 Etapa 2 – Adaptação da Escala SERVQUAL**

Esta etapa se fundamenta em construir a ferramenta de avaliação da qualidade, adaptando a escala SERVQUAL para a sua aplicação no Colégio. Para melhor descrever esta etapa vamos desdobrá-la em três outras: identificação dos determinantes, construção do questionário SERVQUAL adaptado, aplicação do questionário.

#### **3.2.1 Identificação dos Determinantes da Qualidade**

Esta etapa consiste no uso de duas ferramentas da qualidade muito conhecidas, o Brainstorming e o Diagrama de Ishikawa. Com os princípios do Brainstorming se faz uma reunião com os principais gestores para definir quais são os determinantes da qualidade do Colégio, esses determinantes são colocados na forma do Diagrama de Ishikawa para serem melhores visualizados durante a reunião. Nesta reunião também é importante para explicar a metodologia que será usada e buscar o comprometimento de todos.

Cabe, também, nesta reunião, responder as seguintes perguntas: Quais são os fatores que determinam à qualidade do Colégio? O que o Colégio pode avaliar que pode interferir na fidelidade por parte dos clientes (pais e alunos)?

Os determinantes identificados nesta etapa qualitativa serão úteis na próxima etapa de criação do questionário, ou melhor, cada ponto identificado irá formar uma questão do questionário.

#### **3.2.2 Construção do Questionário SERVQUAL Adaptado**

A partir dos determinantes identificados na etapa anterior, é criado um questionário SERVQUAL personalizado para o Colégio, levando em consideração a melhor disposição das

questões, de forma que também fique claro o objetivo do mesmo para os respondentes. Determinou-se também que a criação do questionário fosse feita impressa para os pais e por meio de softwares no laboratório de informática para os alunos. O questionário deverá avaliar quantitativamente a qualidade percebida do serviço.

### 3.2.3 Aplicação do Questionário

Esta etapa de pesquisa quantitativa consiste em identificar a população que será aplicada o questionário, delimitar uma amostra que seja significativa, bem como estabelecer um cronograma para o envio e entrega dos questionários previamente aprovada pela diretoria e coordenação.

Cabe também, neta etapa, o envio dos questionários aos clientes para que eles possam responder obtendo assim a avaliação da qualidade percebida dos serviços, suas sugestões de melhorias, seus dados e a prioridade em relação aos determinantes.

## 3.3 Etapa 3 - Caracterização dos problemas

Após o recebimento dos questionários, cabe a análise dos dados obtidos com base nas lacunas entre as expectativas e percepções (gap 5), identificando os principais problemas e suas causas.

### 3.3.1 Tabulação e análise dos dados

Com o uso de softwares estatísticos os dados deverão ser tabulados obtendo-se as lacunas de cada questão, definindo quais os determinantes da qualidade prioritários. A tabulação será feita de forma a transcrever os dados obtidos de forma ordenada para facilitar a leitura e análise.

Cabe, nesta etapa, a análise dos seguintes tópicos:

- a) **confiabilidade da escala utilizada:** segundo Malhotra (2001, apud Coelho, 2004, p.87) “a confiabilidade da escala é o grau que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas da característica em estudo, não sendo influenciada pelo erro sistemático;”

- b) **medidas de posição e medidas de dispersão:** as medidas de posição vai indicar o comportamento típico da população e as medidas de dispersão medem como os indivíduos estão distribuídos no grupo, a medida de posição será dada pela média aritmética a de dispersão será indicada pelo desvio padrão. Além das médias e desvio padrão de cada questão será também dada as médias e os desvios padrão para cada determinante;
- c) **diferenças entre as expectativas e percepções (P – E):** com o objetivo de identificar as lacunas existentes na qualidade do serviço, mostrando os pontos fracos da organização, que devem ser considerados como base para a próxima etapa.

### 3.3.2 Identificação das causas dos problemas

Cabe nesta etapa, a apresentação para os gestores, dos dados tabulados na forma de gráficos, mostrando de forma ordenada os principais problemas encontrados através da análise.

Com base nas lacunas identificadas na etapa anterior, se fará, novamente, o uso do Brainstorming com os envolvidos (gestores) e o Diagrama de Causa e Efeito, para identificar as causas das lacunas. Ou seja, conforme opinião dos gestores irá se fazer uma caracterização dos problemas prioritários descobrindo primeiramente possíveis causas e em seguida se concentrando nas poucas causas vitais.

### 3.4 Etapa 4 - Propostas de Melhoria

Esta etapa consiste em estudar o que poderá ser feito para melhorar os pontos fracos do colégio estabelecendo os seguintes aspectos:

- a) **definição da oportunidade de melhoria:** com identificação das causas vitais do problema, na etapa anterior, faz-se uma análise com os gestores, delimitando o que poderá ser feito para amenizar estas causas levando em consideração a facilidade de implementação e os recursos necessários;
- b) **estabelecimento de um plano de ação:** com o uso da ferramenta 5W1H, se estabelece como, quando, onde e quem fará a ação de melhoria. As ações poderão

ser colocadas na ferramenta GUT estabelecendo prioridade, e caracterizando as ações prioritárias de curto e longo prazo.

### 3.5 Etapa 5 - Garantia da melhoria Contínua

O objetivo desta etapa final do método é a implantação das ações estabelecidas na etapa anterior e a criação de um sistema que garanta a melhoria contínua da qualidade. Esta etapa possui dois passos que são:

- a) **implantação:** A partir da definição do plano de ação na etapa anterior, o qual foi definido os responsáveis por sua execução, os mesmos, deverão complementar as informações restantes do 5W1H, levantando os custos, e recursos necessários, e se necessário a elaboração de um cronograma mais detalhado. E por vez a implantação do plano na prática;
- b) **sistema de acompanhamento:** o objeto desta etapa é estruturar um sistema de acompanhamento para verificar o cumprimento das ações de melhoria, com base em medidas de desempenho. As medidas de desempenho irão ser formadas com base nas causas detectadas em etapa anterior, que podem também ser dito os “sinais vitais” da organização, permitindo verificar se as pessoas estão realizando o seu trabalho corretamente e se os problemas identificados estão sendo resolvidos.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo se concentra em aplicar a metodologia descrita no capítulo anterior, descrevendo, como exemplo de aplicação, em uma instituição privada de ensino.

### 4.1 Etapa 1: Mapeamento da Organização

O presente trabalho está sendo realizado no Colégio Passionista São José pertencente à Rede Passionista de Educação. As bases históricas do Colégio Passionista São José, tem raízes na Itália, quando em 1815, a marquesa Maria Madalena Frescobalde fundou a congregação das

irmãs de São Paulo da Cruz, em cuja espiritualidade ela se inspirou para enriquecer ainda mais a maneira de ajudar o próximo através da educação para a vida.

No Brasil a história começou em 1919 com a chegada de três religiosas, Madre Anunciata Inanzi, Madre Tereza Sabino e Irmã Ágata Lupai. Desde então a Rede Passionista de Educação passou a se formar em Colombo/PR, Curitiba/PR, São Paulo/SP e Jandaia do Sul/PR

O Colégio Passionista São José iniciou suas atividades em 17 de fevereiro de 1960, denominando-se Instituto São José em 1963 com apenas o ensino fundamental até a quarta série.

Com o empenho municipal voltado para a educação nesta época, as Irmãs Passionistas, assumiram o campo educativo, desenvolvendo esta atividade através da proposta pedagógica trabalhando em conjunto com a Escola Pública. A partir de 1966 o governo autorizou o funcionamento do curso ginasial passando então seu nome para Escola São José.

Hoje o Colégio Passionista São José é uma entidade filantrópica sem fins lucrativos, situada a Rua Rafael Morales Sanches, nº 45 em Jandaia do Sul/PR. O colégio defende a aplicação de princípios éticos encontrados no respeito mútuo, considerando as aptidões, idéias, competências e habilidades dos educandos.

Tem como objetivo “educar para a vida e para a felicidade”. Como é uma Escola dita Confessional aplica princípios de ética, religião e desenvolvimento do caráter através da interdisciplinaridade dos conteúdos.

Hoje o Colégio Passionista São José possui cerca de 550 alunos distribuídos em dois turnos nos cursos: Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Cursos Livres. O número total de funcionários é de 66 colaboradores distribuídos entre professores, coordenadores, pessoal de escritório, limpeza e manutenção.

#### **4.1.1 Função Básica e Secundária:**

Através de debate com a gerente de Marketing da organização foram definidas as funções básicas e secundárias do Colégio.

A função básica do Colégio se concentra em fornecer formação básica a partir da educação infantil até o ensino médio.

A função secundária do Colégio se concentra em:

- a) ofertar cursos na modalidade livre (ballet, violão, karatê, hidroterapia, hidroginástica, natação, dança do ventre e oficina de inglês) para proporcionar qualidade de vida e profissionalização à comunidade da região;
- b) preparar para vida familiar e em sociedade;
- c) fomentar atividades comunitárias;
- d) prover formação artística, desportiva e musical;
- e) estimular o convívio social.

#### **4.1.2 Definição do Pacote de Serviços**

##### **4.1.2.1 Serviço explícito:**

- f) Fornecer formação acadêmica de nível infantil ao médio;
- g) Fornecer formação para vida familiar e em sociedade.

##### **4.1.2.2 Serviço implícito:**

- a) Prover disciplina;
- b) Prover tranquilidade dos pais;
- c) Promover ensino de qualidade;
- d) Influenciar no convívio social;
- e) Ensinar princípios cristãos;
- f) Garantir a segurança dos alunos;
- g) Estimular a criatividade e a inovação para desenvolver os talentos;

- h) Promover a cultura, esporte e lazer dos educandos;

#### **4.1.2.3 Instalações de apoio:**

As instalações de apoio do colégio são as seguintes: salas de aula equipadas, laboratório de informática, laboratório de ciências, sala de artes, biblioteca, brinquedoteca, cozinha pedagógica, piscina coberta e aquecida, ginásio de esportes, parque infantil, cantina, pátio, banheiros para os alunos, banheiros para os funcionários, bebedouros, som distribuído pela estrutura, TVs, DVDs, vídeos, projetor de slide, computadores, impressoras, móveis de escritório, salas da secretaria, tesouraria, diretoria, coordenação, professores e marketing, ampla área verde e capela.

#### **4.1.2.4 Bens Facilitadores:**

Os bens facilitadores do colégio são: uniforme, material desportivo, fitas de vídeo, DVDs, livros e acesso a internet.

#### **4.1.3 Identificação dos Clientes**

Os clientes diretos do colégio, os que realmente usufruem do serviço, são alunos distribuídos em diversas faixas etárias em sua maioria advindo da classe média, salvo bolsistas. São moradores das cidades de Jandaia do Sul, Cambira, Bom Sucesso, São Pedro do Ivaí e São João do Ivaí - PR.

As maiorias dos clientes do colégio procuram o serviço com o principal objetivo de ter uma formação de qualidade, salvo alguns alunos de algumas modalidades dos cursos livres como hidroginástica que procuram o serviço com o objetivo de cultura, lazer e qualidade de vida.

Os pais ou responsáveis dos alunos também são clientes do Colégio, podem não usufruir do serviço diretamente, mas são eles que decidem à compra do serviço educacional. Podemos considerar que a partir da 7ª série é que os alunos influenciam diretamente os pais pela compra ou não dos serviços.

#### **4.1.4 Formação das Expectativas**

Conforme visto anteriormente as expectativas que um cliente forma sobre determinado serviço é influenciado pelos seguintes fatores: necessidades ou desejos dos clientes,

experiência passada do próprio cliente, comunicação boca a boca, comunicação externa e preço.

Ao procurar o Colégio os clientes esperam obter uma educação formal de qualidade tendo como desejo também o aprendizado de princípios religiosos, os quais estão presentes no Colégio por uma forte religiosidade católica.

Com relação à experiência passada, pode-se dividir o grupo de clientes em dois grupos: os que estão no Colégio desde a pré-escola e os que entraram no decorrer do ensino fundamental. As expectativas que os clientes que estão desde a pré-escola, e por essa razão não conheceram outro colégio, se baseia apenas no que o Colégio já proporcionou aos mesmos ou aos seus parentes, visto ainda que colégio está presente na cidade desde a década de 60 o fator tradição é fortemente levado em consideração. As pessoas que entraram no colégio a partir de alguma série do Ensino Fundamental podem ter um padrão de comparação, com base na experiência que adquiriram com escolas anteriores.

A expectativa criada pela comunicação boca a boca se resume no que as pessoas dizem sobre o Colégio, este é um fator importante até para medir a satisfação de clientes pois quando alguém fica satisfeito com o serviço prestado a tendência é falar bem do mesmo, e influenciar outras pessoas a adquiri-los.

As expectativas criadas pela comunicação externa não é muito forte, visto que o Colégio investe pouco em publicidade. Mas este fato está mudando com a implantação recente de um departamento de Marketing Institucional, implantando projetos como um Jornal Informativo e também a propaganda na forma de outdoors, rádio, panfletagem e carros de som.

Conforme visto que as pessoas tendem a achar que o serviço mais caro deve ser o melhor, as expectativas criadas pelo fator preço é alta visto que o custo das mensalidades é o maior da região, mas que não foge também da realidade de ser o melhor em qualidade.

#### **4.1.5 Ciclo do Serviço e Momentos da Verdade**

A seguir é ilustrado o ciclo do serviço para um dia normal do Colégio (Figura 7) bem como a desdobramento do ciclo para o período de uma aula (Figura 8). Os círculos com fundo amarelo representam os momentos de verdade dos ciclos. É interessante destacar que estes

ciclos podem variar às vezes por conta de ocasiões diferentes das normais (simulados, gincanas, aulas de educação física, utilização da piscina, e etc.).

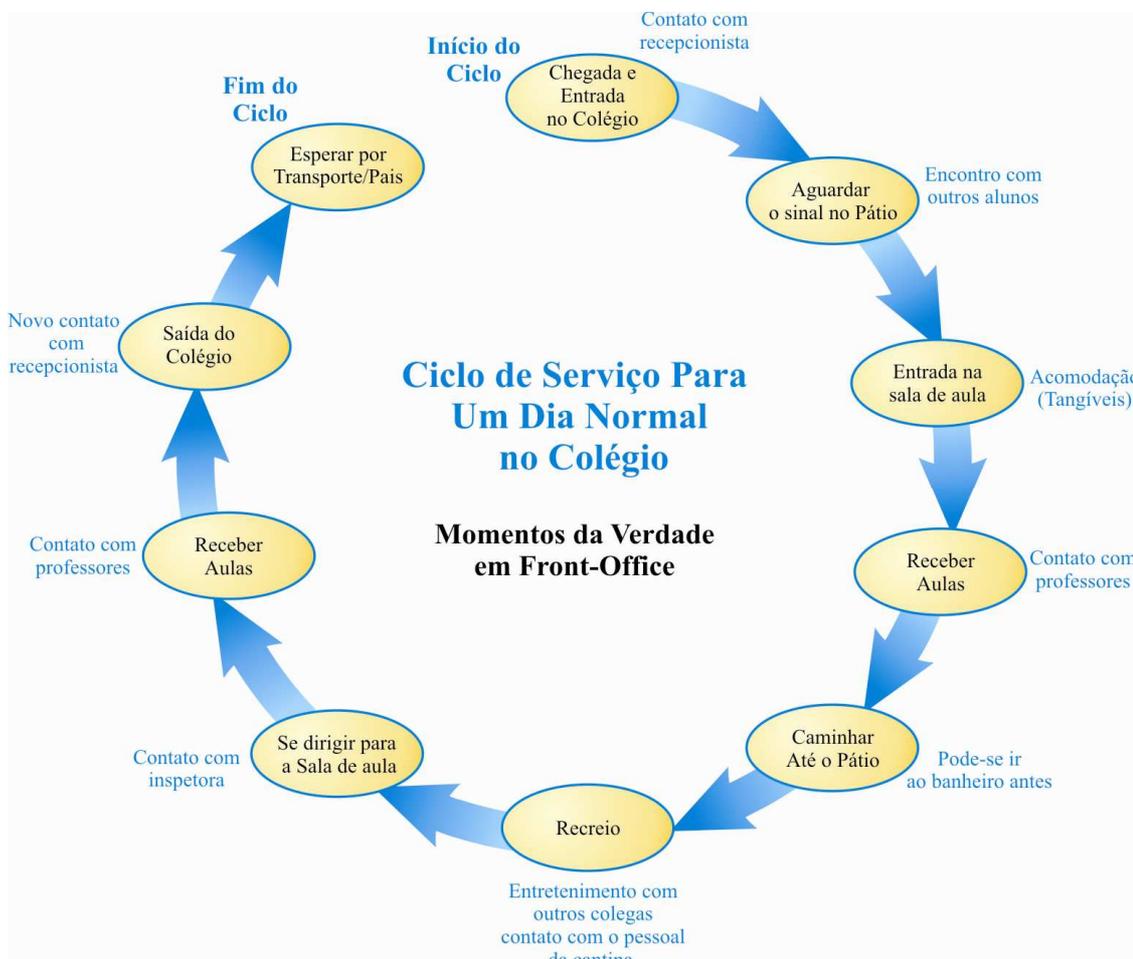


Figura 7: Ciclo do serviço para um dia normal do colégio



**Figura 8: Ciclo do serviço para o período de uma aula**

## 4.2 Etapa 2: Adaptação da Escala SERVQUAL

Seguindo o modelo proposto partimos para a fase de criação do questionário e sua aplicação, seguindo os passos a seguir.

### 4.2.1 Identificação dos Determinantes da Qualidade do Colégio

De início foi agendada uma reunião com os integrantes da direção, coordenação, orientação, tesouraria e marketing, sendo estas as pessoas que estão mais a frente da organização. Nesta reunião foi apresentado os métodos que seriam aplicados bem como a conscientização da importância do trabalho para a organização buscando assim o apoio de todos. Após esta reunião introdutória foi feito um Brainstorming com os mesmos integrantes, afim de identificar os pontos determinantes da qualidade do Colégio. Com base nos determinantes comuns da qualidade em serviço, foram colocados no Diagrama de Ishikawa os que seriam aplicados ao Colégio, àqueles que seriam avaliados pelo questionário, os resultados podem ser vistos na figura (9) a seguir:

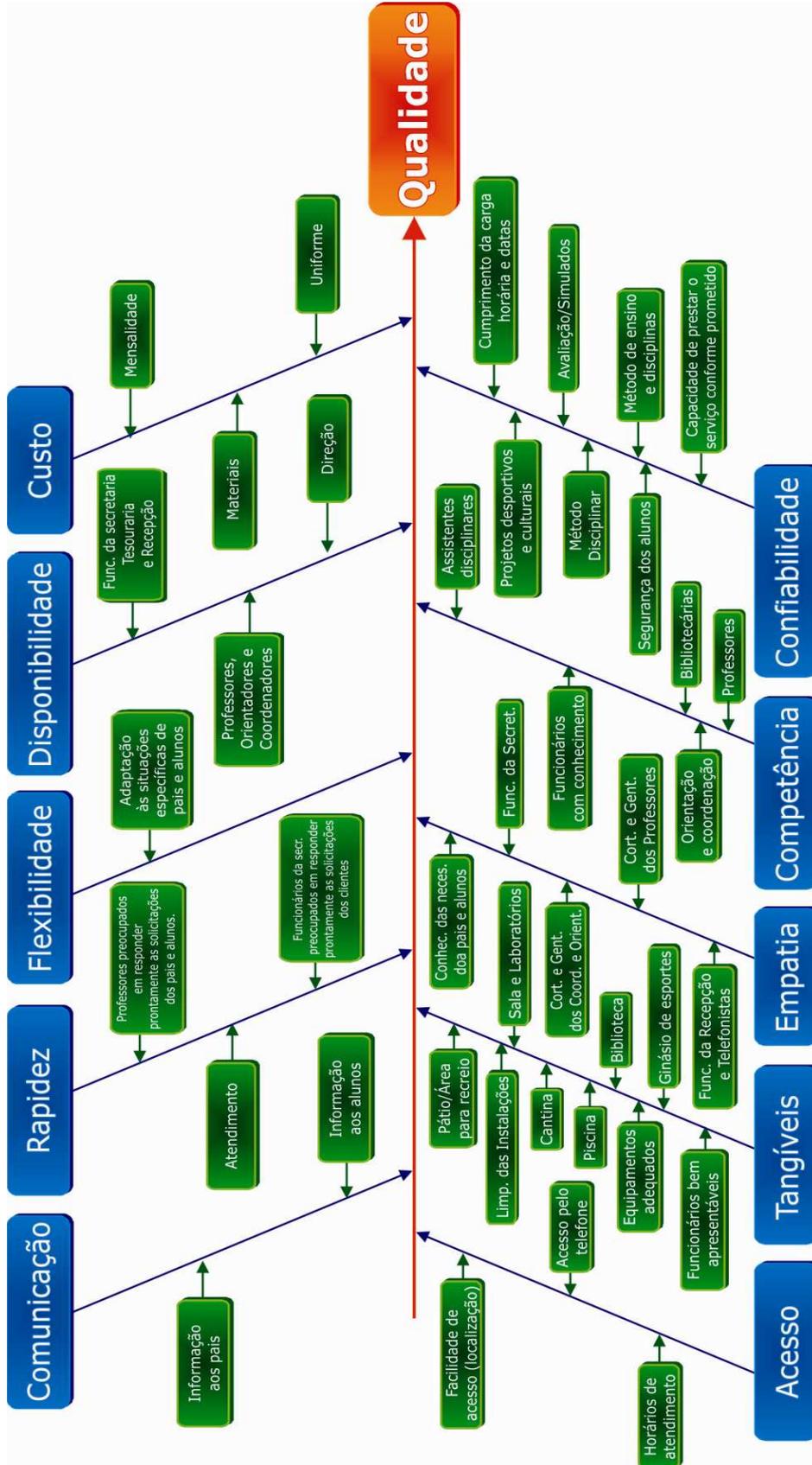


Figura 9: Pontos identificados como determinantes da qualidade do Colégio.

#### **4.2.2 Construção do Questionário SERVQUAL adaptado**

Com base nos pontos identificados na etapa anterior foi elaborado um instrumento de pesquisa quantitativa baseado no questionário SERVQUAL original, porém adaptado para o Colégio, composto por 41 questões relativa às expectativas e as mesmas 41 questões relativas à percepção, feito em uma escala de 7 pontos. O questionário foi composto ainda por outras perguntas a fim de complementar o questionário, bem como uma questão relativa ao nível geral de qualidade, para melhor compreensão, o questionário criado pode ser visto no Apêndice A.

O questionário criado de início foi revisado por cada um dos envolvidos no trabalho, foi feito também um pré-teste com um dos clientes para verificar a compreensão das perguntas contidas no questionário, bem como o tempo necessário ao preenchimento. Com isso se pode corrigir possíveis erros de português e também modificar algumas questões para a melhor compreensão dos respondentes.

#### **4.2.3 Aplicação do Questionário**

Com o questionário criado, optou-se pela realização de um censo com todos os pais, ou seja, foi enviado um questionário para cada família que possui filhos no colégio. Optou-se também em aplicar o mesmo questionário com os alunos da 7ª série em diante no laboratório de informática do Colégio, onde eles responderiam direto no computador. Para isso, foi criado um sistema na linguagem PHP (Figura 10), que alimentava um banco de dados SQL, possibilitando assim colocar os dados na forma de planilha, esse mesmo sistema foi útil para tabelar os questionários enviados para os pais na forma de planilha eletrônica.

O questionário foi enviado aos pais através dos alunos e a pesquisa com os alunos foi agendada, com uma aula para cada turma. Na data agendada obteve-se o cuidado de estar presente para explicar o questionário e identificar possíveis falhas ou desentendimento do questionário por parte dos alunos.

A população de alunos total era composta por 177, dentre estes 135 foram respondidos e dentre este total foram excluídos 9, por estarem preenchidos incorretamente, somalizando assim uma participação de 76,3% (126 considerados).

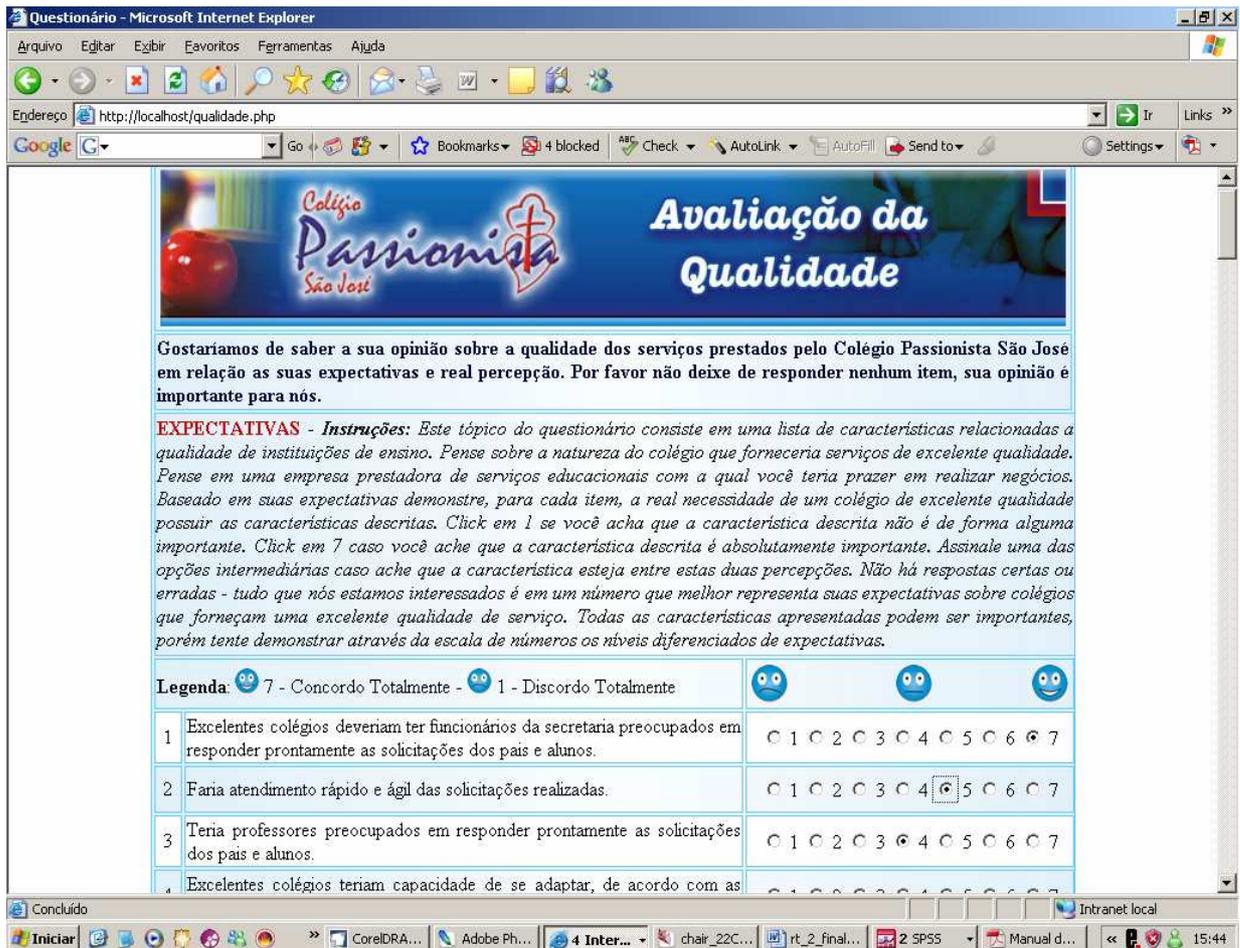


Figura 10: Tela do sistema criado para a aplicação do questionário junto aos alunos

Foram enviados para os pais 370 questionários, sendo que se estipulou um prazo para a entrega dos mesmos, dentre estes 142 retornaram preenchidos, porém 8 destes foi excluído por estar preenchido incorretamente, ou por estar incompleto, somalizando assim uma amostra de 36,2 % (134 questionários considerados).

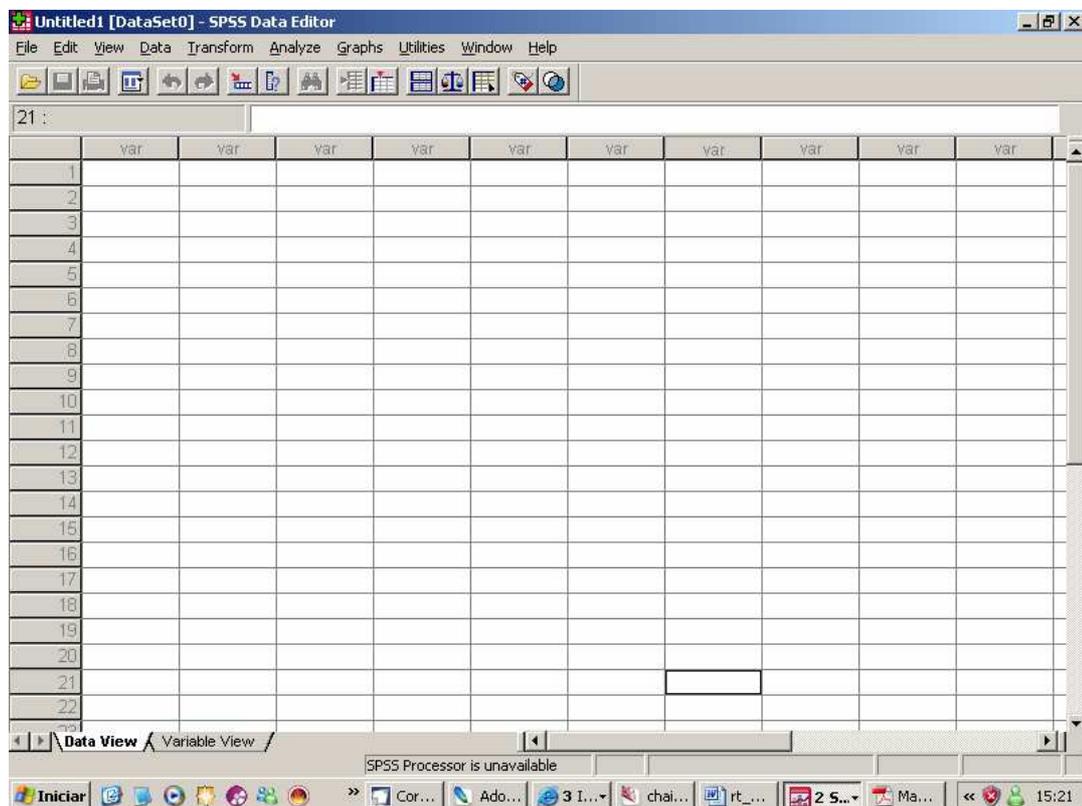
### 4.3 Caracterização dos Problemas

Nesta etapa foi feito um estudo com base nos dados obtidos para identificar os pontos prioritários que o Colégio deve atuar, ou seja, aqueles que apresentaram um maior gap na opinião dos clientes. Foram identificadas também as principais causas destes gaps.

### 4.3.1 Tabulação e Análise dos Dados

Conforme dito anteriormente, em função do sistema informatizado desenvolvido, a digitação das respostas foi automática, possibilitando a visualização dos dados na forma de planilha eletrônica agilizando assim o processo. Para tabulação dos dados usou-se o software Excel juntamente com o *Statistical Package for Social Science* (SPSS 14).

O package estatístico SPSS para Windows é um poderoso sistema de análises estatísticas e manuseamento de dados, num ambiente gráfico, em que a utilização mais freqüente, para a maioria das análises a efetuar, se resume à seleção das respectivas opções em menus e caixas de diálogo. O programa é um dos mais utilizados para análises estatísticas, sendo seu modo de operar bastante parecido com o MINITAB.



**Figura 11: Tela do data editor do SPSS 14**

De um modo muito sucinto, o sistema SPSS dispõe de:

- a) **Data Editor:** Editor de Dados: uma versátil folha de cálculo (figura 11), que permite definir, introduzir, modificar, corrigir e visualizar a informação. O Data Editor abre automaticamente quando se entra no SPSS;

- b) **Viewer:** Janela de Resultados: Todos os resultados estatísticos, tabelas, gráficos, são visualizados numa janela designada por Viewer. Uma janela Viewer abre automaticamente na primeira vez que o utilizador executar uma tarefa que gera output. Na figura 12 apresenta-se o aspecto da janela de resultados referentes ao cálculo das estatísticas elementares um conjunto de dados (variável com o nome fosfo). O Viewer é composto por duas janelas: à esquerda está um organograma do output; à direita estão os resultados propriamente ditos. O exemplo mostra a foto dos resultados do questionário sendo analisado;

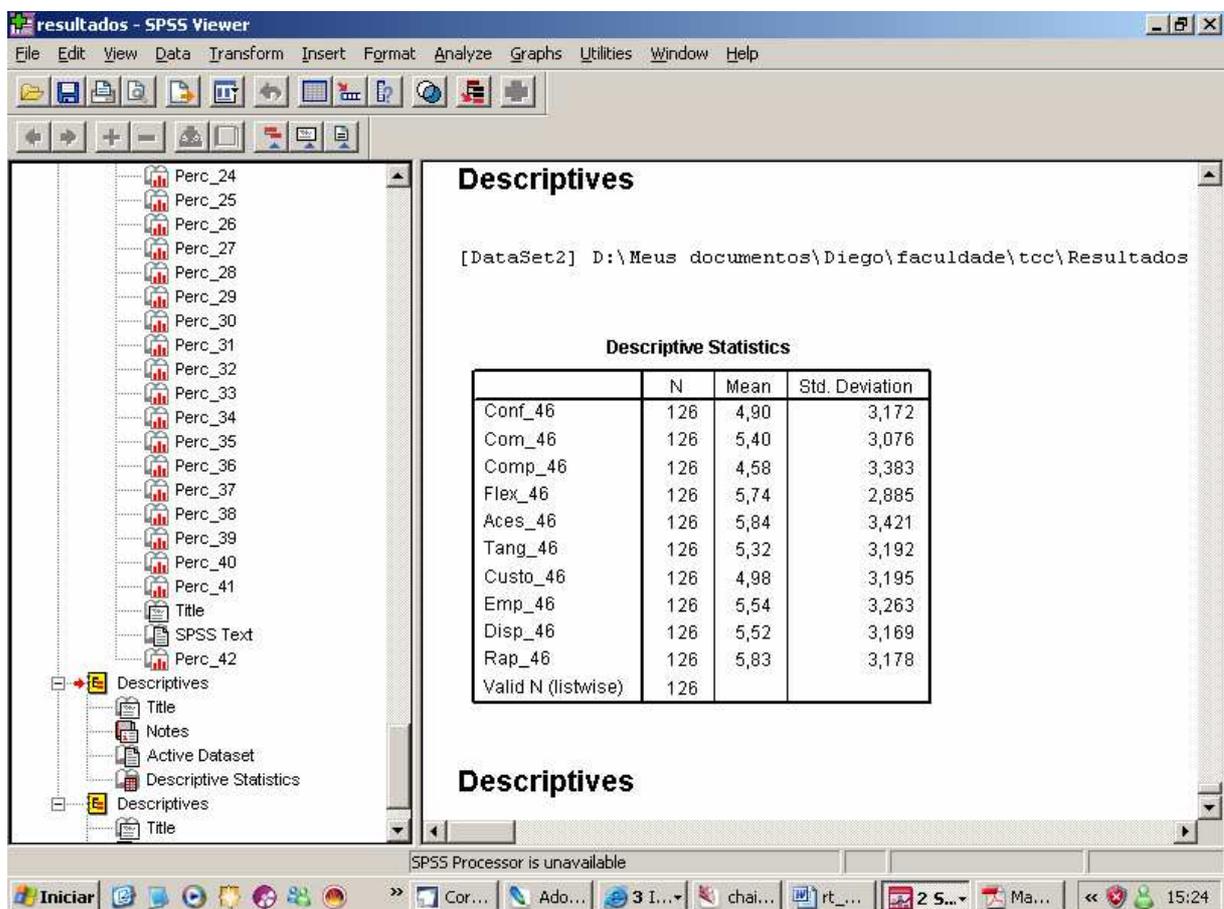


Figura 12: Tela do Viewer do SPSS 14 sendo feita a análise dos resultados

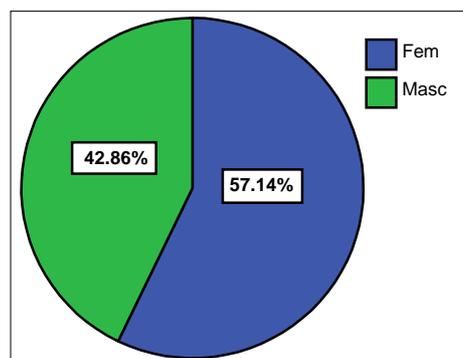
- c) **Pivot Tables:** Tabelas Dinâmicas: O programa dispõe de uma potente rotina de geração de tabelas dinâmicas (ou pivot tables), que permitem que o utilizador explore os dados, com o re-arranjo de colunas e linhas;
- d) **Gráficos:** O SPSS permite realizar todos os tipos de gráficos usuais em estatística, a fim de realçar as análises efectuadas;

- e) **Acesso a Bases de Dados:** O SPSS permite o acesso às bases de dados mais usuais, em formato SQL e ODBC, tais como ficheiros de dados criados em dBase, Access, Excel, Lotus, etc. A importação de ficheiros de texto, Access, Excel, é feita através de um assistente de importação (wizard);

Além dos itens do SERVQUAL adaptado, o questionário contemplava ainda outras perguntas, algumas delas referente aos dados demográficos da amostra (pais e alunos) em estudo, os quais serão analisados a seguir.

#### 4.3.1.1 Dados Demográficos dos alunos

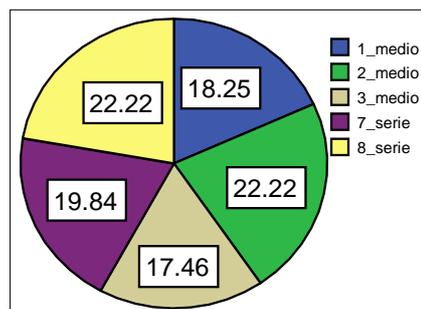
##### 4.3.1.1.1 Sexo dos respondentes:



**Figura 13: Percentual do sexo dos respondentes na pesquisa junto aos alunos**

Pelo gráfico (Figura 13) observa-se uma parcela maior de representação feminina entre os alunos que responderam os questionários.

##### 4.3.1.1.2 Série dos respondentes:



**Figura 14: Percentual da série dos respondentes na pesquisa junto aos alunos**

Pode-se observar pelo gráfico (Figura 14) uma distribuição equilibrada das séries que responderam ao questionário, porém os alunos do Ensino Médio somados representam uma parcela maior do que os respondentes do Ensino Fundamental, fato óbvio já que as turmas respondentes do Ensino Fundamental foi menor.

#### 4.3.1.2 Dados Demográficos dos Pais

##### 4.3.1.2.1 Sexo dos Respondentes

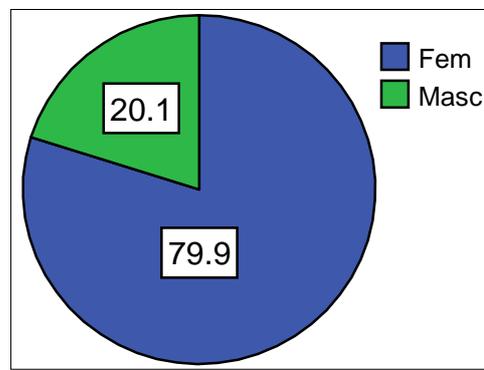


Figura 15: Percentual do sexo dos respondentes na pesquisa junto aos pais

Notamos pelo gráfico (Figura 15) que a grande maioria dos respondentes é do sexo feminino, o que demonstra uma maior participação ou disponibilidade de tempo das mães na educação dos filhos.

##### 4.3.1.2.2 Grau de Formação dos Respondentes

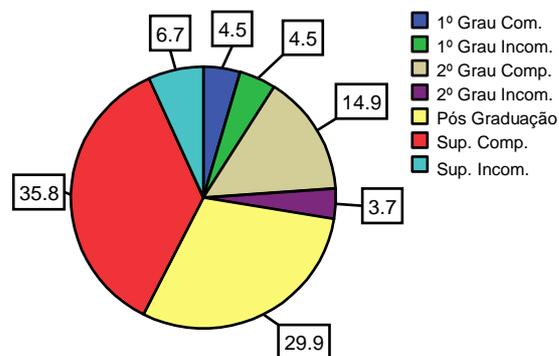


Figura 16: Percentual do grau de formação dos respondentes na pesquisa junto aos pais

Observamos pelo gráfico (Figura 16) que o grau de formação dos pais é elevado, considerando os respondentes com nível superior completo e pós-graduação tem-se mais de 55% do total.

#### **4.3.1.3 Análise da confiabilidade da escala utilizada**

Através do SPSS foi feita a análise de confiabilidade pelo método de consistência interna realizada através do cálculo do valor do Alfa de Cronbach geral da pesquisa, o Alfa de cada determinante, e o Alfa geral com a exclusão de cada pergunta. Esse valor de Alfa varia de 0 a 1, sendo que um valor abaixo de 0,6 geralmente indica uma confiabilidade insatisfatória (Malhotra 2001, apud Coelho, 2004).

O conceito da consistência interna é analisado no conceito de cada questão individualmente. Isto é feito através do critério alfa considerando que a questão seja deletada. Se o coeficiente alfa resultante for inferior ao coeficiente alfa do teste, isto indicará que a questão é boa, pois aumenta a confiabilidade do teste, e vice-versa. Na prática, as questões não devem ter grandes variações do alfa global (no máximo, cerca de 0,03 em cada direção). Quando o coeficiente alfa é baixo, pode significar que o instrumento contém poucos itens ou os itens têm pouco em comum, por isso cabe analisar cada determinante da qualidade de forma isolada (Braga Washington, 2004).

Os resultados dos testes de confiabilidade podem ser visualizados no Apêndice B, o alfa geral da pesquisa está bem próximo de 1 (pais: 0,9581, alunos: 0,9736), e o alfa geral considerado para cada questão deletada demonstra que não houve uma variação significativa do alfa, sendo quase sempre inferior ao valor do alfa geral. Podemos verificar também que todos os determinantes da qualidade apresentaram um valor de alfa satisfatório, salvo o determinante acesso que teve os valores de alfa abaixo de 0,6 (0,4704: pais e 0,5744: alunos).

Em geral os testes indicam que todas as questões do questionário são consistentes e que as questões referentes ao determinante acesso devem ser reformuladas ou adicionadas novas questões ao determinante para que o mesmo possa alcançar uma maior confiabilidade.

#### 4.3.1.4 Análise do Grau da Importância dos Determinantes da Qualidade

A questão 46 do questionário aplicado pedia pra que os respondentes colocasse os 10 determinantes da qualidade, anteriormente definidos, em ordem de importância de 1 a 10 sendo, 1 o mais importante e 10 o menos importante. Sendo assim podemos somar os valores de todos os respondentes dado para cada determinante, o menor valor será o mais importante e o maior o menos importante. Os resultados podem ser visualizados nas tabelas 3 e 4 a seguir.

**Tabela 1: Ordem de importância dos Determinantes da Qualidade na pesquisa junto aos pais.**

Ordem	Compet.	Confiab.	Comun.	Dispon.	Flexibil.	Tangiv.	Custo	Empatia	Rapidez	Acesso
<b>Pais</b>	369	376	592	632	661	662	702	740	782	899

**Tabela 2: Ordem de importância dos Determinantes da Qualidade na pesquisa junto aos alunos.**

Ordem	Compet.	Confiab.	Custo	Tangiv.	Comun.	Dispon.	Empatia	Flexib.	Rapidez	Acesso
<b>Alunos</b>	577	617	628	670	681	695	698	723	734	736

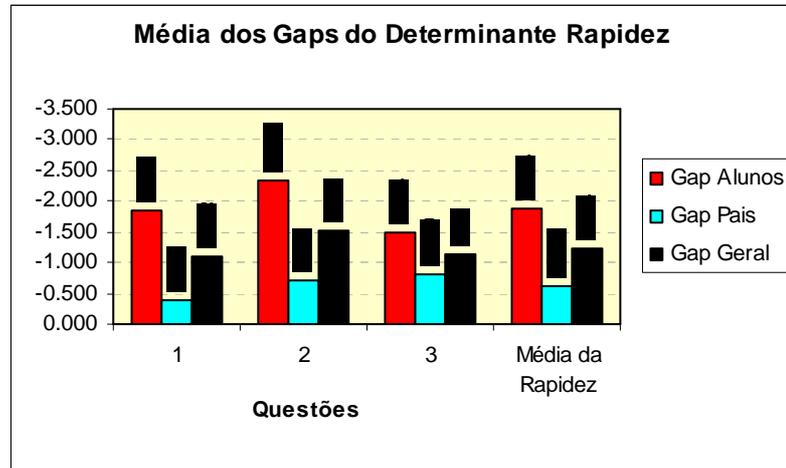
Observando as tabelas acima verificamos que os dois primeiros determinantes (Competência e Confiabilidade) e os dois últimos (Rapidez e Acesso), em ordem de importância, coincidem tanto na pesquisa dos pais quanto dos alunos. Com os outros determinantes ocorre uma disparidade entre os pais e alunos, sendo que com os alunos a variação entre os níveis de importância é pouco significativa. Estas considerações mostram que se deve dar uma atenção maior para os determinantes competência e confiabilidade. Porém deve-se em seguida analisar os gap's de cada determinante para então poder priorizar onde atuar.

#### 4.3.1.5 Avaliação dos gap's do SERVQUAL adaptado

Como dito anteriormente os gap's são os resultados da diferença entre as expectativas e as percepções, medindo os gap's de cada questão estamos medindo o grau de satisfação dos pais e alunos referente ao item proposto. As médias para cada item do questionário SERVQUAL adaptado foi determinado pelo uso do SPSS, e os gap's calculados pelo Excel, os resultados tabelados podem ser visualizados no Apêndice C.

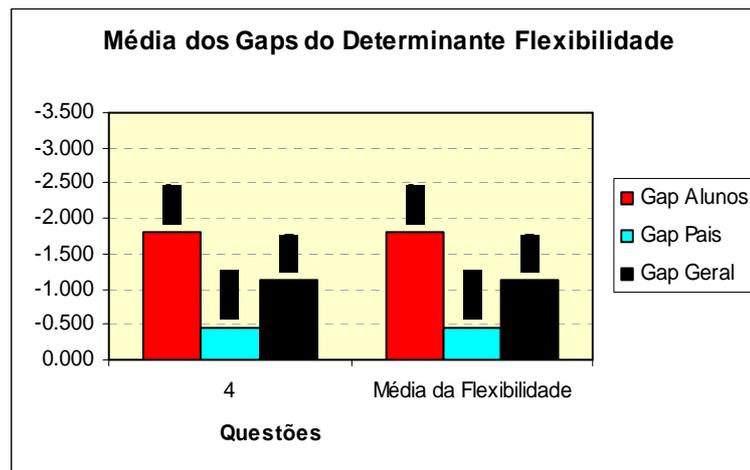
Para uma melhor observação dos dados eles foram estratificados para os diferentes tipos de clientes do Colégio (alunos e pais), a seguir serão mostrados os gráficos resultantes, mostrando os gap's dos pais, dos alunos e os gap's gerais de todos os respondentes. Cada

gráfico irá mostrar os gap's de cada questão numerada conforme o questionário, relativa ao determinante e também a média do gap do próprio determinante.



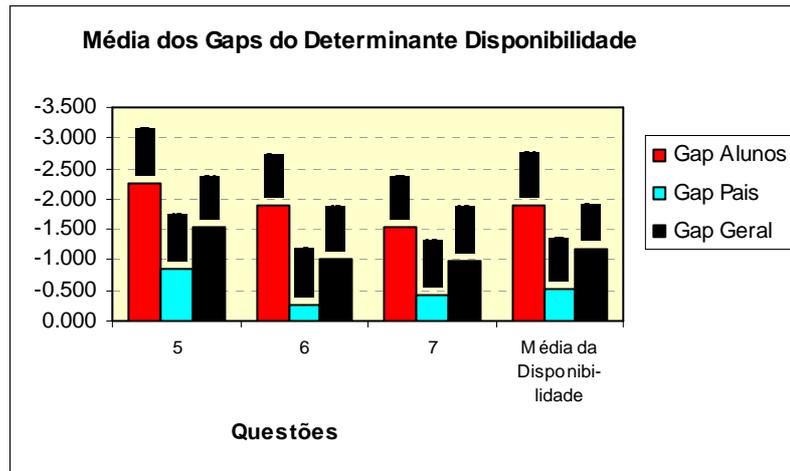
**Figura 17: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante rapidez.**

Podemos verificar pela Figura 17 que a questão 2 referente a rapidez e agilidade no atendimento das solicitações realizadas é a mais crítica do determinante rapidez, visto que a média geral excede -1,5. Deve-se dar uma atenção também a questão 3 que refere a preocupação dos professores em atender as solicitações dos pais e alunos, pois apresenta o maior descontentamento por parte dos pais.



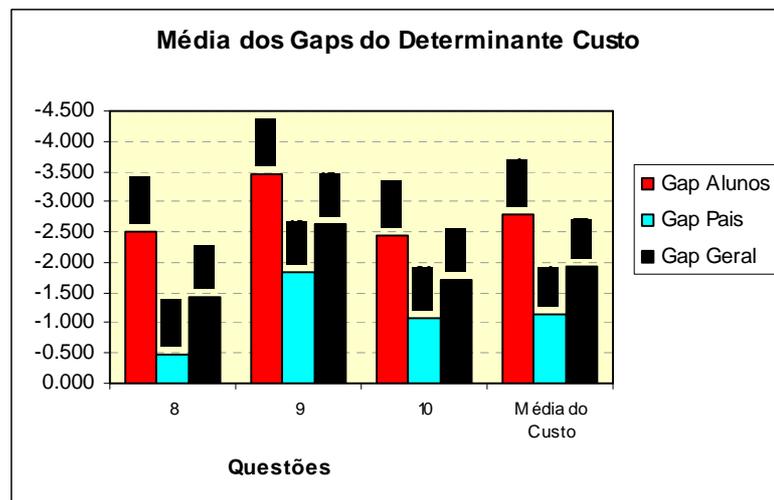
**Figura 18: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante flexibilidade.**

Para o determinante flexibilidade foi formulado uma única questão a Figura 18 mostra que esse determinante não é prioritário no momento, pois os gap's são pequenos.



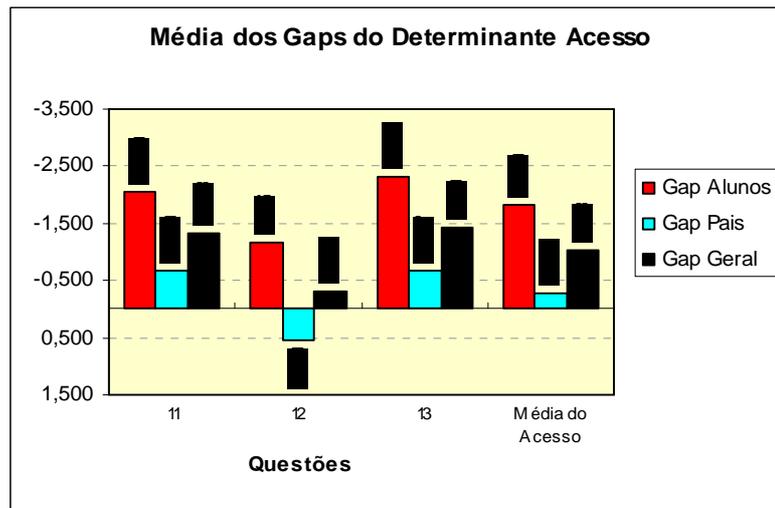
**Figura 19: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante disponibilidade.**

Observamos pela Figura 19 que a principal falha está relacionada com a questão 5 referente a disponibilidade dos professores coordenadores e orientadores em atender os pais e alunos, onde o gap médio é superior à 1,54. Deve-se dar uma plausível importância a este item visto também que o determinante disponibilidade está em segundo na ordem de importância tanto na opinião dos pais como dos alunos.



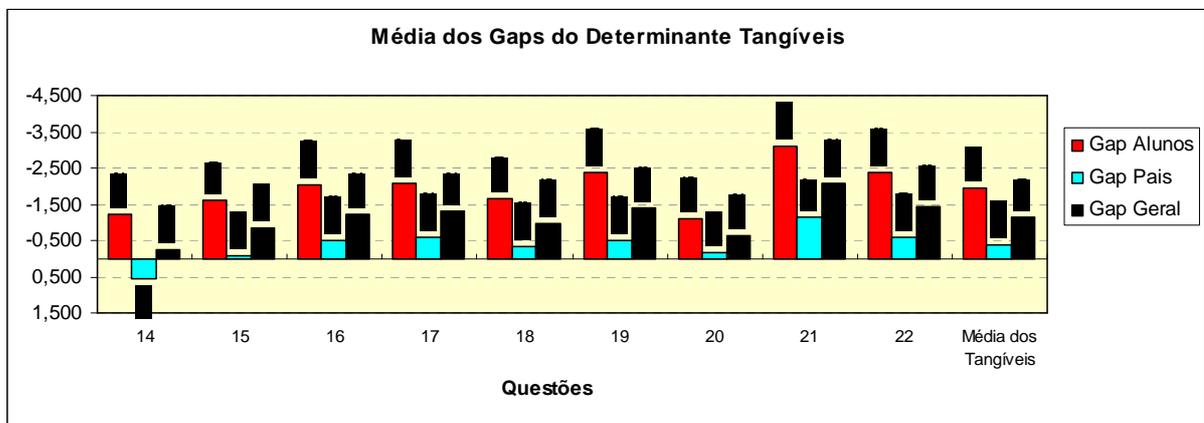
**Figura 20: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante custo.**

A Figura 20 mostra uma forte insatisfação para o determinante custo, visto que a média geral do gap deste determinante está próxima de -1,92. O item 9 relacionado ao custo dos materiais (livros, apostilas, cadernos...) é o mais crítico ficando o gap acima de -2,61.



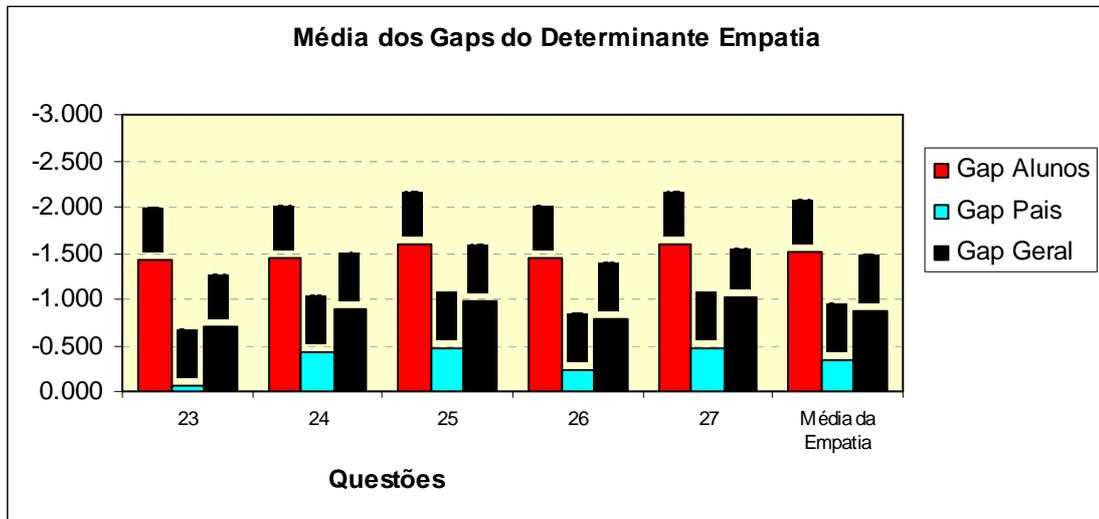
**Figura 21: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante disponibilidade.**

O determinante acesso apresentou como maior gap (Figura 21) o item 13, referente ao atendimento do telefone de forma rápida. O item 12, localização, apresentou um gap positivo na opinião dos pais, superando as expectativas dos mesmos em relação a esta característica.



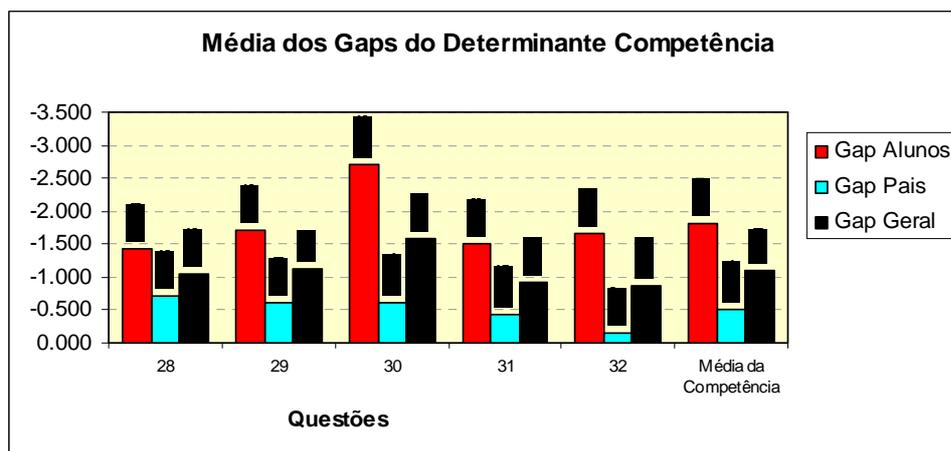
**Figura 22: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante tangíveis.**

Os maiores gap's do determinante tangíveis está relacionado aos itens 16, 17, 19, 21 e 22, (Figura 22) referente às salas e laboratórios, equipamentos modernos, biblioteca, cantina e limpeza das instalações respectivamente. A maior atenção deve ser dada ao item 21 (cantina) que apresentou um gap dos alunos acima de -3, sendo também o mais crítico na opinião dos pais. O item 14 que diz respeito a funcionários bem apresentáveis superou a expectativas dos pais, tendo um gap positivo.



**Figura 23: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante empatia.**

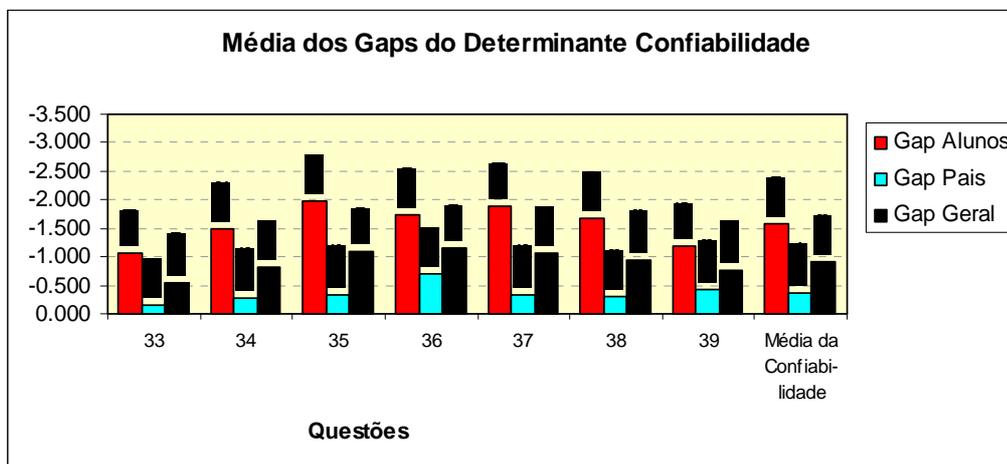
De maneira geral o determinante empatia (Figura 23) não apresentou gap's altos, a maior preocupação se dá no item 27, conhecimento das necessidades dos pais e alunos e empenho em resolvê-los onde o gap foi superior -1.



**Figura 24: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante competência.**

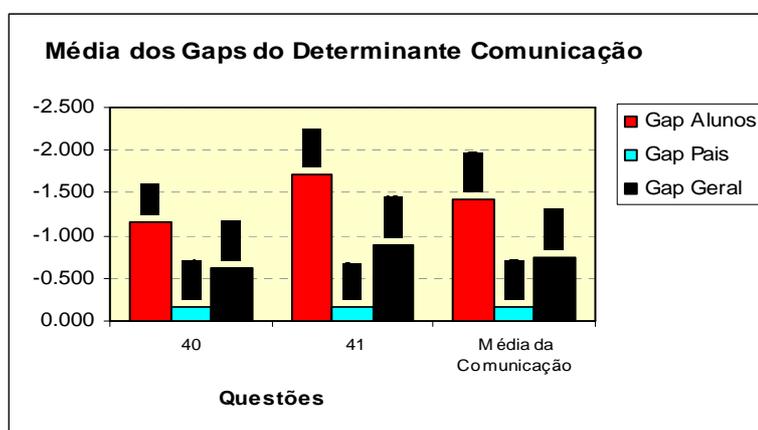
A Figura 24 mostra uma grande insatisfação por parte dos alunos ao item 30, competência das bibliotecárias, sendo este também o pior gap geral (-1,592). Além deste item deve ser dar uma atenção ao item 28 e 29, competência e didática dos professores e competência e

conhecimento dos assistentes disciplinares para lidar com as situações, visto que estes itens são pertencentes ao determinante competência, definido como o mais importante determinante da qualidade na opinião dos pais e alunos.



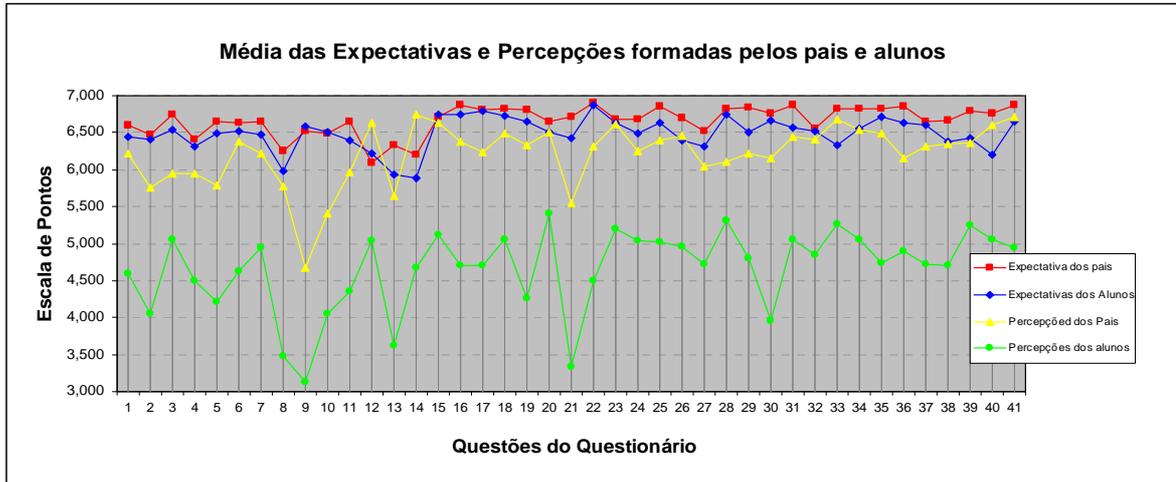
**Figura 25: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante confiabilidade.**

O determinante confiabilidade sendo o segundo em ordem de importância na opinião dos pais e alunos, ilustrado na Figura 25, mostra que se deve dar uma atenção prioritária aos itens 35, capacidade de cumprir com o serviço prometido, 36 método de ensino e disciplinas adequadas que facilitam a aprendizagem, e 37, avaliações, provões e simulados coerentes com a matéria dada servindo de real avaliação da aprendizagem. Observa-se também uma insatisfação maior dos pais ao item 36 em relação aos outros itens do determinante, devendo este, também ser tratado nas ações de melhoria.



**Figura 26: Média dos gaps dos itens pertencentes ao determinante comunicação.**

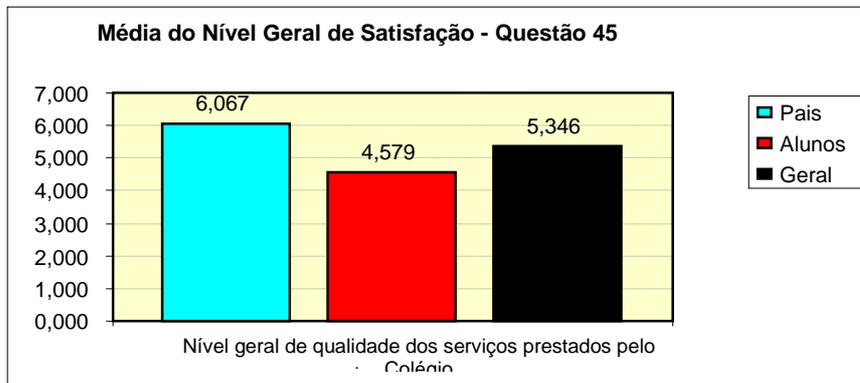
O determinante comunicação (Figura 26) praticamente não apresentou falhas na opinião dos pais, já na opinião dos alunos, o item 41 referente a alunos sempre atualizados em relação a datas de provas, notas, simulados e programações em geral, apresentou o maior gap.



**Figura 27: Média das expectativas e percepções, formadas pelos pais e alunos.**

De forma geral podemos ver pela Figura 27, que as expectativas dos alunos fica um pouco abaixo das médias dos pais na maioria dos itens. Podemos observar também que os alunos têm um olhar mais crítico em relação aos pais, visto que suas percepções em todas as questões estão bem a baixo da média das percepções dos pais. Este fato pode ser explicado por serem eles os clientes que estão em contato direto com o Colégio. Os gap's formados têm maior vínculo com as percepções, as quais tiveram uma variação maior (de 3 a 6,5) do que as expectativas (5,5 a 7) na escala de pontos.

No SERVQUAL adaptado também foi colocada um item referente ao nível geral de qualidade dos Serviços prestados pelo Colégio Passionista São José, os resultados podem ser visto na Figura 28, a seguir.



**Figura 28: Médias do nível geral de qualidade dos serviços prestados pelo Colégio.**

De forma geral, os serviços prestados pelo Colégio, obteve uma média de 5,346 considerando que a escala é de 7 pontos, os clientes do Colégio estão em um nível de satisfação bom.

#### 4.3.1.6 Análise das outras perguntas do questionário

Além das perguntas do SERVQUAL adaptado foram feitas outras perguntas para poder avaliar melhor alguns pressupostos, estas questões serão analisadas isoladamente a seguir.

Questão 43: Você indicaria o Colégio Passionista São José para alguém?

**Tabela 3: Percentual das respostas dadas à questão 43 do questionário.**

Respostas	Frequência	Percentual (%)
Não	17	6,54
Sim	243	93,46
Total	260	100,00

A Tabela 5 mostra um grande percentual (93,46%) de clientes que indicariam o Colégio para outras pessoas, entre os respondentes que não indicaria os motivos que se destacaram são os seguintes: há muitas atividades desnecessárias, mensalidade muito alta; porque o Colégio Platão é melhor, e é muito difícil a aprendizagem.

Questão 44: Você pretende estudar no Colégio até o 3º ano do Ensino Médio? Esta questão foi modificada para os pais na forma: Você pretende deixar os seus filhos no Colégio até o 3º ano do Ensino Médio?

**Tabela 4: Percentual das respostas dadas à questão 44 do questionário.**

Respostas	Frequência	Percentual (%)
Não	67	25,77
Sim	193	74,23
Total	260	100,00

Pela Tabela 6, podemos ver que o percentual de clientes que não pretendem ficar no Colégio até o 3º ano do Ensino Médio é alto (25,77) indicando que o Colégio está perdendo uma boa parte dos clientes existentes, ao longo da formação dos mesmos. Dentre os principais motivos destacados pela pesquisa são: estou de mudança para outra cidade; por causa das mensalidades do ensino médio que são altas; por falta de condições financeiras; o colégio tem pouca experiência no preparo para o vestibular; estou descontente em alguns itens; pois necessita de uma melhor estrutura pedagógica para o Ensino Médio; quero estudar em outro Colégio (Platão); o método de provas é muito cumulativo; o Ensino Médio não é bom; há outros colégios mais baratos e com auxílio vestibular melhor e a qualidade do Ensino Médio é baixa;

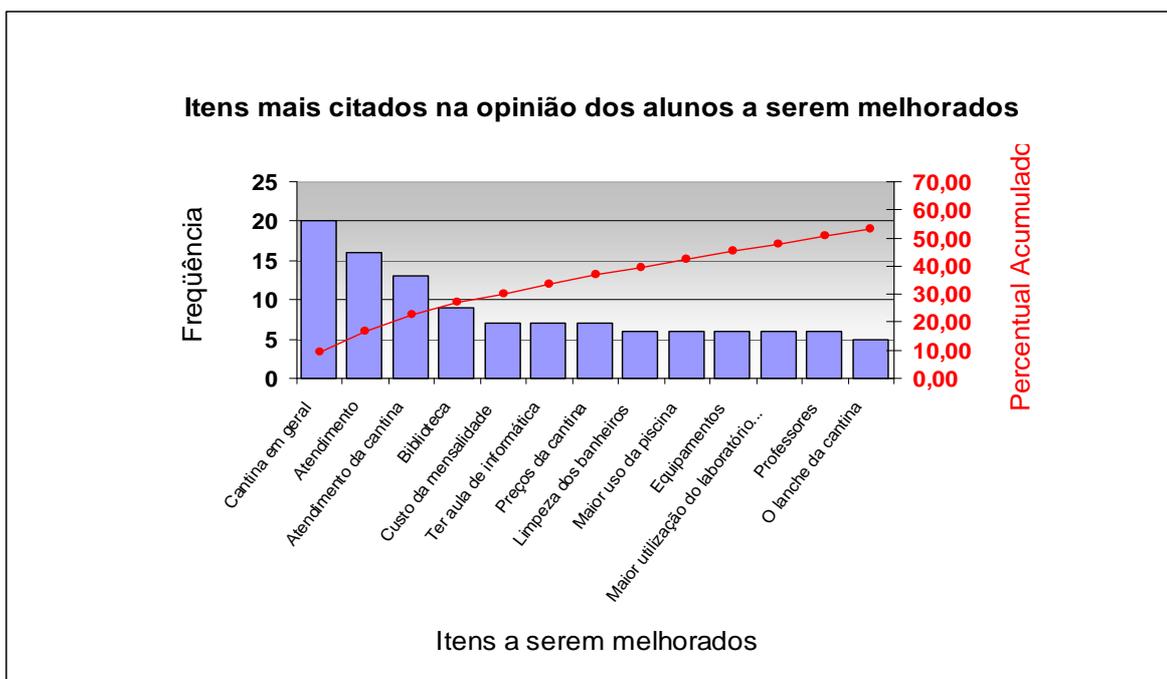
Questão 45: Como você conheceu o Colégio Passionista São José?

Como pressuposto anteriormente, podemos observar pela Tabela 7 que a maioria dos clientes conheceu o colégio pela tradição do mesmo ou por recomendação de amigos e parentes que somados representam mais de 73% do total. Poucas pessoas conheceram o colégio por propaganda, fato que confirma que o Colégio investe pouco em comunicação externa.

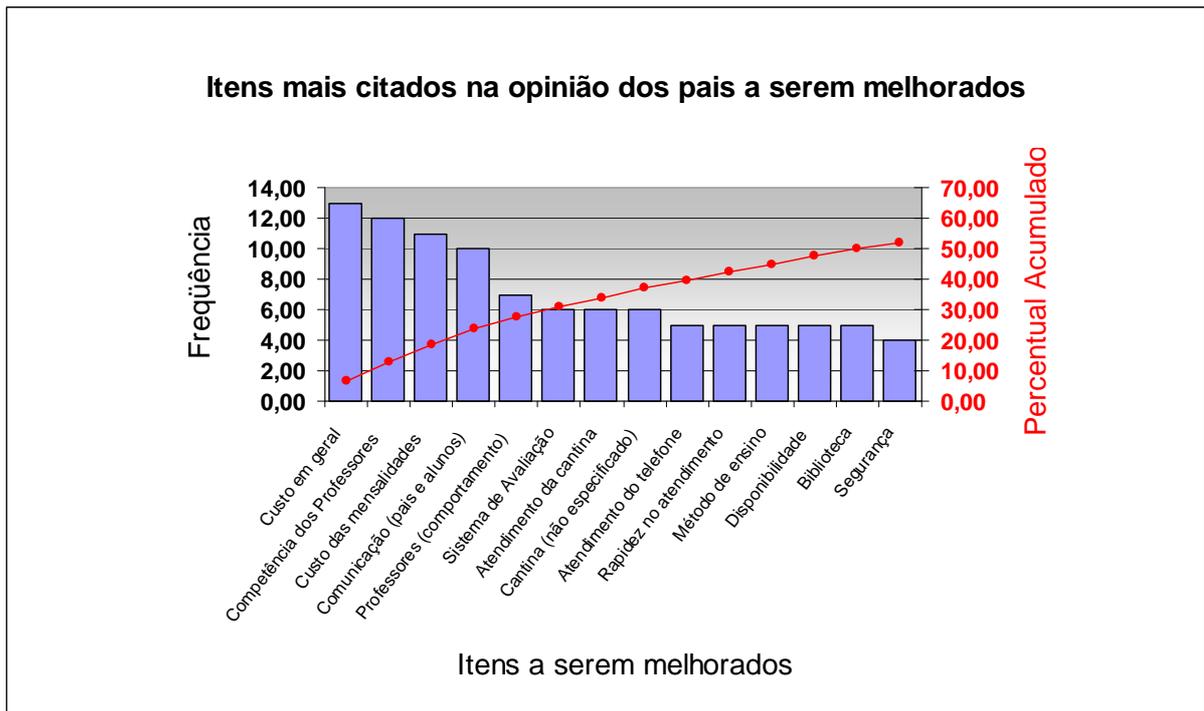
**Tabela 5: Percentual das respostas dadas à questão 45 do questionário.**

Respostas	Freqüência	Percentual(%)
Tradição do Colégio	107	41,15
Recomendação de amigos ou parentes	83	31,92
Outra	39	15,00
Pesquisa entre vários Colégios	22	8,46
Propaganda	9	3,46
Total	260	100,00

Outro item que constava no questionário foi que os respondentes relacionassem os pontos a serem melhorados do Colégio Passionista São José. Através do SPSS foi feita uma análise dos itens mais citados tanto na opinião dos pais como dos alunos. Pode-se observar pelas figuras 29 e 30 que muitos dos pontos que tiveram maior freqüência de citação acabaram se coincidindo com os piores gap's do SERVQUAL.



**Figura 29: Itens mais citados na opinião dos alunos a serem melhorados**



**Figura 30: Itens mais citados na opinião dos pais a serem melhorados**

Restringimos-nos a colocar no gráfico somente os itens que tiveram uma citação maior que 4 para os pais e maior que 5 para os alunos, muitas das outras citações representava pontos a serem melhorados que contemplava necessidades pessoais, sendo itens isolados da grande maioria, as quais, tiveram uma frequência abaixo deste nível.

A análise deste item do questionário foi importante para poder identificar ainda falhas que não estavam sendo contempladas pelas questões fechadas do SERVQUAL, como o comportamento inadequado de professores e maior utilização do laboratório de informática. Pode-se ainda estratificar alguns itens possibilitando uma análise mais específica dos problemas, bem como a identificação de possíveis causas.

#### **4.3.1.7 O quê priorizar?**

Considerando a análise da importância dos determinantes, a análise dos gap's de cada item do questionário, a análise das outras perguntas do questionário e ainda as considerações de urgência e tendência imposta pela matriz GUT (quadro 3) foi elaborada uma matriz de priorização dos itens mais críticos.

<b>MATRIZ GUT de Priorização</b>					
<b>Ordem</b>	<b>Oportunidade de Melhoria</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
01	Cantina (atendimento e lanche)	5	5	5	125
02	Custo dos materiais (livros e apostilas);	5	5	5	125
03	Competência das bibliotecárias (os);	5	5	4	100
04	Disponibilidade dos professores, coordenadores e orientadores para atender os pais.	5	4	4	80
05	Custo da mensalidade	5	3	5	75
06	Limpeza das Instalações (Focar o Banheiro);	3	5	5	75
07	Biblioteca adequada, organizada e com livros disponíveis.	3	5	5	75
08	Rapidez e agilidade do atendimento das solicitações realizadas.	3	5	4	60
09	Competência, Didática e Atitudes de Professores	5	4	3	60
10	Competência e conhecimento dos assistentes disciplinares para lidar com as situações;	5	4	3	60
11	Método de ensino e disciplinas adequadas que facilitam a aprendizagem;	4	4	3	48
12	Sistema de Avaliações	4	4	3	48
13	Atendimento do telefone (Principalmente depois das 17horas)	3	4	4	48
14	Custo do uniforme;	3	4	4	48
15	Ter aulas de Informática e maior uso do laboratório	3	5	3	45

#### Legenda

<b>Gravidade (conseqüências se nada for feito)</b>	
5	Os prejuízos ou dificuldades são EXTREMAMENTE graves
4	Os prejuízos ou dificuldades são MUITO graves
3	Os prejuízos ou dificuldades são GRAVES
2	Os prejuízos ou dificuldades são POUCO graves
1	Os prejuízos ou dificuldades NÃO SÃO GRAVES

<b>Urgência (prazo para tomada de ação)</b>	
5	É necessária uma ação imediata
4	É necessária uma ação com alguma urgência
3	É necessária uma ação o mais cedo possível
2	Pode esperar um pouco
1	Não há pressa para agir

<b>Tendência (proporção do problema no futuro)</b>	
5	Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento do problema
4	Se nada for feito a situação vai piorar em pouco tempo
3	Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento a longo prazo
2	Se nada for feito a situação vai piorar em logo tempo
1	Se nada for feito, não haverá agravamento, podendo até melhorar

**Quadro 3: Matriz GUT de priorização para os problemas mais críticos**

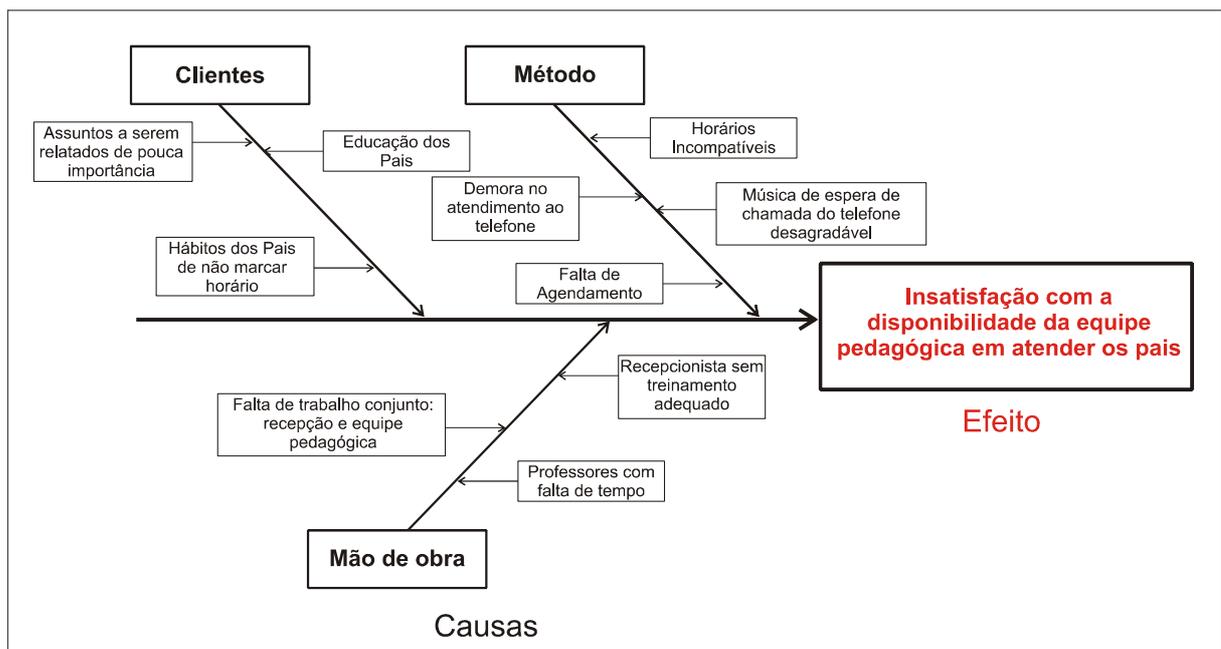
### 4.3.2 Identificação das causas dos problemas

Com base nos problemas que foram priorizados como mais críticos (quadro 3), os itens foram estratificados por setores, e em seguida foi agendada reuniões (Brainstorming) para a identificação das causas e a criação de um plano de ação. Até o instante de conclusão deste

trabalho foram feitas duas reuniões: uma com o setor pedagógico e outra com o setor financeiro. O setor da cantina, por sua vez, identificado como o mais crítico, ainda não foi tratado.

Daqui por diante nos restringiremos a colocar somente um dos problemas encontrados bem como os procedimentos adotados para a identificação das causas e as ações de melhoria, já que os outros problemas encontrados seguem os mesmos procedimentos.

Em reunião com os envolvidos do setor pedagógico, foram mostrados os resultados do SERVQUAL adaptado, em seguida com o uso do Diagrama de Causa e Efeito os problemas referentes a este setor foram tratados, identificando assim as suas causas. A figura a seguir ilustra as causas encontradas para o 4º item priorizado: insatisfação com a disponibilidade dos professores, coordenadores e orientadores em atender os pais.



**Figura 31: Diagrama de Causa e Efeito para o problema de insatisfação com a disponibilidade da equipe pedagógica em atender os pais.**

#### 4.4 Propostas de Melhoria

Com base nas causas identificadas pelo diagrama (figura 31), o qual foi feito também o mesmo procedimento para outros problemas encontrados como competência, didática e atitudes de alguns professores, em reunião com o setor pedagógico, foi feita uma análise das

mais prováveis, identificando ações que poderiam amenizar estas causas, ações estas que seriam possíveis de serem realizadas a um curto ou médio prazo.

A partir da definição destas ações foi usada a ferramenta 5W2H para explicitar o plano de ação, a qual é ilustrado no quadro 4 a seguir:

		<b>REDE PASSIONISTA DE EDUCAÇÃO</b>				
<b>PLANO DE AÇÃO (5W2H) - Para Melhoria da Qualidade da Área Pedagógica</b>						
<b>What (O quê)</b>	<b>Who? (Quem)</b>	<b>When? (Quando)</b>	<b>Where? (Onde)</b>	<b>Why? (Porquê)</b>	<b>How? (Como)</b>	<b>How Much?</b>
Treinamento com o pessoal da recepção.	Márcia	A definir com a direção	No colégio	Para se ter um melhor trabalho em conjunto para melhorar o atendimento e a postura dos mesmos e eliminar feudos corporativos.	Treinamento com 20 horas	Horas a trabalhar
Agendamento dos atendimentos ao pais	Recepção	Continuamente	Por telefone ou na recepção	Para melhorar a insatisfação com a demora dos atendimentos	com no mínimo de 24 horas de antecedência	-
Padrões de Atendimento Externo	Recepção	Continuamente	Por telefone ou na recepção	Para melhorar a insatisfação com a demora dos atendimentos	Terça e Quinta	-
Padrões de Atendimento Interno	Recepção	Continuamente	Por telefone ou na recepção	Para melhorar a insatisfação com a demora dos atendimentos	Seg. Quart. E Sexta para alunos	-
Propor procedimentos de avaliação do desempenho dos professores e funcionários	Envolvidos	Continuamente	No colégio	Para melhorar a capacitação e comportamento dos professores e funcionários	Na forma de proposta para a direção	-
Propor o incentivo dos professores para o comparecimento em palestras	Equipe diretiva juntamente com a Ir. Ana Maria e Ir. Trindade	a definir	No colégio	Para que os professores possam comparecer nos treinamentos, palestras, encontros e eventos em geral	A definir com a direção	a definir
Melhorar a música de espera do telefone	Secretaria	a definir	No colégio	Para deixar a espera das chamadas do telefone mais profissional	Mudança da música e fala.	a definir
Estabelecer datas regulares de treinamento.	Diretora	a definir	No colégio	Para melhorar a presença dos educandos nas palestras	A definir	-
Estabelecimento de reuniões semanais com equipes para feedback	Equipe envolvida; com a definição das datas pela Diretora	mensalmente	No colégio	Para aprimoramento do envolvimento da equipe	Feito em todas as segundas das 8h às 9horas	-

**Quadro 4: Plano de ação criados para a área pedagógica**

#### 4.5 Garantia da melhoria Contínua

Por razões do tempo disponível para a conclusão do trabalho esta última etapa do método proposto não foi contemplado pela presente pesquisa, sendo o estudo de caso desenvolvido até o estabelecimento do plano de ação.

Podemos notar que este plano de ação possui alguns itens que ainda estão incompletos, ou ainda vão ser definidos, dependendo ainda de uma melhor análise por parte da diretoria e

responsáveis para poder completá-lo de forma mais detalhada. Em seguida as ações definidas deverão ser implantadas. Cabe ainda aos gestores da instituição tratar os outros problemas prioritários identificados pelo SERVQUAL adaptado, executando os passos previstos pela metodologia.

Após as implantações destas ações deve-se estabelecer um sistema de acompanhamento para a verificação da eficácia das mesmas em melhorar a qualidade dos serviços, em especial os problemas identificados pelo SERVQUAL. Este acompanhamento é feito com a definição de medidas de desempenho, medidas estas que em princípio são definidas para cada item identificado como prioritário, servindo como uma medida da melhoria.

Apesar desta etapa ainda não ter sido implantada na instituição, será exemplificado aqui (quadro 5) um indicador de desempenho para o problema de disponibilidade da equipe pedagógica em atender os pais, servindo este com um modelo que poderá ser seguido no detalhamento dos outros indicadores.

Medidas de desempenho da disponibilidade da equipe pedagógica em atender os pais				
Indicador	Unidade de medida	Frequência de atualização	Responsável pela medida	Meta
Número de atendimento aos pais realizados no mês pelos coordenadores orientadores e professores	Quantidade de atendimentos	mensal	direção	100 atendimentos
Tempo médio de espera no atendimento do telefone	Tempo em segundos	Semanalmente por amostragem	telefonista	30 segundos

**Quadro 5: Exemplos de Indicadores de desempenho para a medição do nível de disponibilidade no atendimento ao pais.**

Vale ressaltar que a meta que foi exposta, é somente um exemplo, não devendo ser tomada como base. Com o passar do tempo as medidas deverão ter um crescimento ou decréscimo de acordo com o indicador, sendo isto uma evidência de que a melhoria esta sendo garantida, caso isto não aconteça, deve-se tomar novas ações tomando como base causas que sejam mais prováveis.

A aplicação do questionário SERVQUAL adaptado, feita anualmente, também servirá como um indicador preciso de desempenho, tomando como base os próprios clientes. Como são estes que determina a qualidade dos serviços prestados fica como idéia também, verificar sua opinião através de enquête no site da instituição, ouvindo assim a “voz do cliente” ficará fácil de medir o desempenho das ações.

## 5 Conclusão

Em suma, na realização deste trabalho, pode-se adaptar a escala SERVQUAL para a avaliação da qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino, resultando também na identificação dos determinantes da qualidade para a organização de estudo. Este fato já era previsível visto que, em princípio, a escala SERVQUAL foi criada para avaliar a qualidade de determinados setores de serviços, necessitando de uma adaptação, quando da sua utilização em outros setores.

A análise da consistência interna feita comprovou a confiabilidade do questionário elaborado. Ao analisar ainda as perguntas abertas postas como complemento do questionário, pode-se verificar que os gap's do SERVQUAL foram confirmados, ou seja, os piores gap's foram os itens que tiveram maiores citações nos itens a serem melhorados. Esta análise possibilitou também identificar falhas que não estavam sendo contempladas pelo questionário, bem como identificar os determinantes da qualidade mais importantes para uma instituição de ensino.

O uso da ferramenta computacional SPSS, também foi um ponto chave na tabulação e análise dos dados, possibilitando em pouco tempo verificar os gap's médios mais críticos. Os piores gap's encontrados para determinados itens, são tidos como as principais falhas de qualidade, as quais foram priorizadas nas ações de melhoria.

Na aplicação do questionário feita tanto para os pais como para os alunos, verificou-se que os alunos, sendo estes os que estão em contato direto com o serviço, tiveram uma opinião mais crítica, porém na ordem dos piores gap's as opiniões se coincidiram para quase todos os itens.

O uso do Brainstorming do Diagrama de Causa e Efeito e do 5W2H foi útil para a análise dos problemas encontrados, onde se pode levantar as causas mais prováveis e ainda estabelecer um plano de ação baseado nestas causas. Porém não basta somente estabelecer um plano de ação e não estabelecer métodos de avaliar o desempenho destas ações em resolver o problema, cabe a organização dar continuidade ao trabalho criando indicadores de desempenho, em constância com feedback, agindo se necessário, para dar assim o devido retorno aos seus clientes.

De maneira geral a qualidade dos serviços prestados pela organização apresenta-se em um nível satisfatório, porém deve-se dar atenção a alguns itens, e buscar sempre a melhoria

contínua. Vale ressaltar ainda que a gestão pela qualidade, só é válida quando se tem um comprometimento de todos os envolvidos, e a atitude deve-se partir sempre da diretoria.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Referências Bibliográficas, Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação – Referências – Elaboração, 2002
- COELHO C. D. A. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços**: aplicação em um colégio de ensino fundamental e médio. 2004. 178p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, 2004.
- CORREA H. L; CAON M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas 2002.
- FERREIRA A. M. **SPSS – Manual de Utilização**. Escola Superior Agrária de Castelo Branco, 1999.
- GIANESI, I. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento de serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LAS CASAS A. L. **Qualidade Total em serviços conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MIGUEL P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora, 2001.
- MEZZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na escola**: princípios básicos. São Paulo: Terra, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Educação qualidade**: a escola volta às aulas. São Paulo: João Catarin Mezomo, 1994.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

- PARASURAM A; BERRY L. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese 1992.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.
- COELHO C. D. A. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços**: aplicação em um colégio de ensino fundamental e médio. 2004. 178p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, 2004.
- REIS I. C. S. **A Escala SERVQUAL Modificada**: Avaliação da Qualidade Percebida do Serviço de Lazer Oferecido por um Complexo Poliesportivo num Parque Florestal. 2001. 141p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, 2001.
- SALOMI G. E. e MIGUEL P. A. C. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 1, 2004.
- SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 4, p. 399-420. 1999.
- SIQUEIRA D. M. R. **Avaliação da Qualidade em Serviços**. 2006. 213p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, 2006.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A**  
**Questionário SERVQUAL adaptado**



EMPATIA	23	Deveria-se esperar que colégios de qualidade teriam recepcionistas/telefonistas gentis e corteses.	1	2	3	4	5	6	7
	24	Teria professores gentis e corteses .	1	2	3	4	5	6	7
	25	Teria coordenadores e orientadores gentis, corteses e com sincero interesse em resolver os problemas relatados pelos pais	1	2	3	4	5	6	7
	26	Teria funcionários da secretaria corteses que trataria os problemas dos alunos e pais de forma atenciosa e individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
	27	Excelentes colégios conheceriam as necessidades dos pais e alunos e se empenharia em resolver.	1	2	3	4	5	6	7
COMPETÊNCIA	28	Os professores de colégios excelentes seriam didáticos e competentes na sua área de atuação.	1	2	3	4	5	6	7
	29	Deveria-se esperar que os assistentes disciplinares de Colégio de qualidade fossem competentes e tivessem conhecimento adequado para lidar com as situações.	1	2	3	4	5	6	7
	30	Colégios excelentes teriam bibliotecárias(os) competentes	1	2	3	4	5	6	7
	31	Teria coordenadores e orientadores competentes em sua área.	1	2	3	4	5	6	7
	32	Teria funcionários com competência e conhecimento para responder suas perguntas	1	2	3	4	5	6	7
CONFIAB.	33	Excelentes colégios cumpririam com a carga horária e datas especificadas.	1	2	3	4	5	6	7
	34	O método disciplinar seria coerente, ético e adequado.	1	2	3	4	5	6	7
	35	Excelentes colégios cumpririam com o serviço conforme prometido.	1	2	3	4	5	6	7
	36	O método de ensino, e as disciplinas seriam adequados e facilitariam a aprendizagem	1	2	3	4	5	6	7
	37	As avaliações, provões e simulados seriam coerentes com a matéria dada e serviriam como uma real avaliação da aprendizagem.	1	2	3	4	5	6	7
	38	Os projetos desportivos e culturais incentivariam o convívio entre alunos, facilitariam a prática pedagógica e promoveria a recreação.	1	2	3	4	5	6	7
	39	Colégios de qualidade garantiriam a segurança dos alunos dentro de suas instalações e aos redores dela deixando os pais despreocupados.	1	2	3	4	5	6	7
COMUN.	40	Manteriam os pais bem informados com relação a palestras, reuniões, e programações em geral.	1	2	3	4	5	6	7
	41	Excelentes colégios manteriam os alunos atualizados em relação à data de notas, provas, simulados e programações em geral.	1	2	3	4	5	6	7

**PERCEPÇÕES - Instruções:** O conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua avaliação sobre a qualidade do Colégio Passionista São José. Para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que o Colégio Passionista São José atinge. Da mesma forma anterior, assinale 1(☹), caso você discorda totalmente que o Colégio Passionista São José tenha alcançado esta característica; assinale 7(☺), caso você concorde totalmente que ele atingiu esta característica. Você pode também assinalar qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação.

<b>Legenda:</b> (7)☺ Concordo Totalmente - (1)☹ Discordo Totalmente			☹		☺				
RAPIDEZ	1	O Colégio Passionista São José possui funcionários da secretaria preocupados em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos!	1	2	3	4	5	6	7
	2	O atendimento do Colégio é rápido e ágil nas solicitações realizadas!	1	2	3	4	5	6	7
	3	O Colégio possui professores preocupados em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos!	1	2	3	4	5	6	7
FLEX.	4	O Colégio Passionista São José têm capacidade de se adaptar, de acordo com as necessidades e situações específicas dos pais e alunos!	1	2	3	4	5	6	7
DISPONIB.	5	Os professores, coordenadores e orientadores do Colégio tem sempre disponibilidade para atender os pais e alunos!	1	2	3	4	5	6	7
	6	O Colégio Passionista São José possui funcionários da secretaria, tesouraria e recepção, sempre dispostos a ajudar os pais e alunos!	1	2	3	4	5	6	7
	7	Sua direção tem disponibilidade em atender os pais e alunos!	1	2	3	4	5	6	7
CUS TO	8	O custo da mensalidade do Colégio Passionista São José é compatível com os serviços prestados!	1	2	3	4	5	6	7

ACESSO	9	O custo dos materiais (livros, apostilas, cadernos...) é acessível para os pais!	1	2	3	4	5	6	7
	10	O custo do uniforme do Colégio Passionista São José é acessível!	1	2	3	4	5	6	7
	11	O Colégio tem horários convenientes de atendimento aos pais e alunos!	1	2	3	4	5	6	7
	12	O Colégio Passionista São José tem facilidade de acesso (localização)!	1	2	3	4	5	6	7
	13	O atendimento do telefone é rápido e há pouco tempo de espera nas chamadas!	1	2	3	4	5	6	7
TANGÍVEIS	14	O Colégio tem: funcionários bem apresentáveis e que cuidam de sua aparência;	1	2	3	4	5	6	7
	15	Tem ginásio de esportes em perfeitas condições de uso;	1	2	3	4	5	6	7
	16	Tem salas e laboratórios adequados ao ensino e aprendizagem;	1	2	3	4	5	6	7
	17	Tem equipamentos modernos para o bom andamento das aulas;	1	2	3	4	5	6	7
	18	Tem pátio e área para recreio confortáveis e visualmente agradáveis;	1	2	3	4	5	6	7
	19	Tem biblioteca adequada, organizada e com livros disponíveis;	1	2	3	4	5	6	7
	20	Tem piscina adequada e com boas condições de uso!	1	2	3	4	5	6	7
	21	A cantina do Colégio Passionista São José é agradável, seu atendimento é rápido e seus alimentos são saudáveis e adequados ao gosto dos alunos!	1	2	3	4	5	6	7
EMPATIA	22	As instalações (banheiros, recepção, pátio...) estão sempre limpos!	1	2	3	4	5	6	7
	23	Os recepcionistas/telefonistas do Colégio são gentis e corteses!	1	2	3	4	5	6	7
	24	O Colégio tem professores gentis e corteses!	1	2	3	4	5	6	7
	25	O Colégio tem coordenadores e orientadores gentis, corteses e com sincero interesse em resolver os problemas relatados pelos pais!	1	2	3	4	5	6	7
	26	Os funcionários da secretaria são corteses e tratam os problemas dos alunos e pais de forma atenciosa e individualizada!	1	2	3	4	5	6	7
	27	O Colégio conhece as necessidades dos pais e alunos e se empenha em resolvê-los!	1	2	3	4	5	6	7
COMPETÊNCIA	28	Os professores do Colégio são didáticos e competentes na sua área de atuação!	1	2	3	4	5	6	7
	29	Os assistentes disciplinares são competentes e têm conhecimento adequado para lidar com as situações!	1	2	3	4	5	6	7
	30	O Colégio Passionista São José possui bibliotecárias(os) competentes!	1	2	3	4	5	6	7
	31	O Colégio tem coordenadores e orientadores competentes em sua área!	1	2	3	4	5	6	7
	32	O Colégio tem funcionários com competência e conhecimento para responder suas perguntas!	1	2	3	4	5	6	7
CONFIAB.	33	O Colégio cumpri com a carga horária e datas especificadas!	1	2	3	4	5	6	7
	34	O método disciplinar do Colégio é coerente, ético e adequado!	1	2	3	4	5	6	7
	35	O Colégio cumpri com o serviço prometido.	1	2	3	4	5	6	7
	36	O método de ensino e as disciplinas do Colégio são adequados e facilitam a aprendizagem!	1	2	3	4	5	6	7
	37	As avaliações, provões e simulados são coerentes com a matéria dada e servem como uma real avaliação da aprendizagem!	1	2	3	4	5	6	7
	38	Os projetos desportivos e culturais do Colégio Passionista São José incentivam o convívio entre alunos, facilita a prática pedagógica e promove a recreação!	1	2	3	4	5	6	7
	39	O Colégio garante a segurança dos alunos dentro de suas instalações e aos redores dela deixando os pais despreocupados.	1	2	3	4	5	6	7
COMUNIC.	40	O Colégio Passionista São José mantém os pais bem informados com relação à palestras, reuniões, e programações em geral.	1	2	3	4	5	6	7
	41	O Colégio mantém os alunos atualizados em relação a data de notas, provas, simulados e programações em geral.	1	2	3	4	5	6	7
	42	O nível geral de qualidade dos serviços prestados pelo Colégio Passionista São José é excelente!	1	2	3	4	5	6	7

43) Você indicaria o Colégio Passionista São José para alguém?

Sim

Não. Por que? \_\_\_\_\_

44) Você pretende deixar os seus filhos no Colégio até o 3ºano do Ensino Médio?

- Sim  
 Não. Por que? \_\_\_\_\_

45) Como você conheceu o Colégio Passionista São José?

- Propaganda  Recomendação de amigos ou parentes  
 Pesquisa entre vários Colégios.  Tradição do Colégio  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

46) Listadas abaixo estão 10 características que dizem respeito à qualidade do Colégio Passionista São José. Nós gostaríamos de conhecer o grau de importância de cada uma dessas características. Coloque em ordem de importância colocando o número 1 para o mais importante, o 2 para o segundo em importância e assim sucessivamente até o número 10(menos importante). Todos podem ser importantes, mas tente demonstrar a ordem de importância existente entre eles:

	Ordem de Importância (1 a 10)
<b>Confiabilidade</b> (Confiança no serviço prestado pelo Colégio)	
<b>Comunicação</b> (Informação passada incluindo a clareza, e compreensão)	
<b>Competência</b> (Qualificação dos professores direção e demais funcionários)	
<b>Flexibilidade</b> (Capacidade de se adaptar as mudanças quando necessárias)	
<b>Acesso</b> (localização, contato)	
<b>Tangíveis</b> (Estrutura física, ambiente adequado, aparência, equipamentos)	
<b>Custo</b> (mensalidade, uniforme, materiais)	
<b>Empatia</b> (cortesia, gentileza e simpatia no atendimento)	
<b>Disponibilidade</b> (dos professores, orientadores e demais funcionários)	
<b>Rapidez</b> (agilidade no atendimento)	

47) Dados Gerais do Entrevistado:

1) Sexo:  M  F    2) Número de filhos: \_\_\_\_\_    3) Número de filhos no Colégio: \_\_\_\_\_

4) Escolaridade:  1º grau incompleto  1º Grau Completo  2º grau incompleto

2º grau completo  Superior Incompleto  Superior Completo  Pós Graduação

5) Faixa etária:  menos de 25 anos  de 25 a 35  de 35 a 50  acima de 50

48) Relacione os **pontos fortes** do Colégio Passionista São José:

1

2

3

49) Relacione os **pontos a serem melhorados** do Colégio Passionista São José:

1

2

3

50) Utilize o espaço a seguir para comentários e observações sobre determinado item do questionário:


**APÊNDICE B**  
**Análise da confiabilidade da escala utilizada**

Análise da Confiabilidade da escala utilizada pelo método de consistência interna (alfa de cronbach)			Alfa sendo o item detetado	
Perguntas do Questionário			Pais	Alunos
RAPIDEZ	1	Preocupação dos funcionários da secretaria em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos.	0,9569	0,9729
	2	Rapidez e agilidade do atendimento das solicitações realizadas.	0,9566	0,9729
	3	Preocupação dos professores em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos.	0,9569	0,9733
	<b>Alfa Geral do Determinante Rapidez</b>		<b>0,8335</b>	<b>0,7768</b>
FLEX.	4	Capacidade de se adaptar, de acordo com as necessidades e situações específicas dos pais e alunos.	0,9568	0,9731
	<b>Alfa Geral do Determinante Flexibilidade</b>		-	-
DISPONIB.	5	Disponibilidade dos professores, coordenadores e orientadores para atender os pais e alunos.	0,9566	0,9732
	6	Disposição dos funcionários da secretaria, tesouraria e recepção em ajudar os pais e alunos.	0,9567	0,9729
	7	Disponibilidade da direção em atender os pais e alunos;	0,9569	0,9730
	<b>Alfa Geral do Determinante Disponibilidade</b>		<b>0,7900</b>	<b>0,8115</b>
CUSTO	8	Custo da mensalidade.	0,9566	0,9732
	9	Custo dos materiais (livros, apostilas, cadernos);	0,9580	0,9736
	10	Custo do uniforme;	0,9586	0,9734
	<b>Alfa Geral do Determinante Custo</b>		<b>0,7549</b>	<b>0,8464</b>
ACESSO	11	Horários convenientes de atendimento aos pais e alunos.	0,9567	0,9728
	12	Facilidade de acesso (localização).	0,9580	0,9739
	13	Atendimento do telefone.	0,9587	0,9733
	<b>Alfa Geral do Determinante Acesso</b>		<b>0,4704</b>	<b>0,5744</b>
TANGÍVEIS	14	Funcionários bem apresentáveis e que cuidam de sua aparência.	0,9575	0,9732
	15	Ginásio de esportes	0,9575	0,9733
	16	Salas e laboratórios adequados ao ensino e aprendizagem;	0,9569	0,9729
	17	Equipamentos modernos para o bom andamento das aulas;	0,9568	0,9729
	18	Pátio e área para recreio confortáveis e visualmente agradáveis;	0,9570	0,9731
	19	Biblioteca adequada, organizada e com livros disponíveis.	0,9569	0,9732
	20	Piscina adequada e com boas condições de uso.	0,9570	0,9732
	21	Cantina agradável, com atendimento é rápido e alimentos saudáveis e adequados ao gosto dos alunos.	0,9582	0,9735
	22	Limpeza das Instalações (banheiros, recepção, pátio...);	0,9585	0,9735
	<b>Alfa Geral do Determinante Tangíveis</b>		<b>0,8379</b>	<b>0,8830</b>
EMPATIA	23	Gentileza e Cortesia dos Recepcionistas/telefonistas.	0,9569	0,9730
	24	Gentileza e Cortesia dos Professores;	0,9568	0,9732
	25	Gentileza e cortesia dos Coordenadores e Orientadores e interesse em resolver os problemas relatados pelos pais;	0,9567	0,9728
	26	Funcionários da secretaria corteses e que tratam os problemas dos alunos e pais de forma atenciosa e individualizada;	0,9568	0,9725
	27	Conhecimento das necessidades dos pais e alunos e empenho em resolvê-los;	0,9564	0,9729
<b>Alfa Geral do Determinante Empatia</b>		<b>0,8538</b>	<b>0,8735</b>	
COMPETÊNCIA	28	Competência e Didática dos professores na sua área de atuação;	0,9573	0,9728
	29	Competência e conhecimento dos assistentes disciplinares para lidar com as situações;	0,9568	0,9725
	30	Competência das bibliotecárias(os);	0,9566	0,9728
	31	Competência dos coordenadores e orientadores em sua área;	0,9573	0,9726
	32	Competência e conhecimento dos funcionários para responder perguntas;	0,9568	0,9727
	<b>Alfa Geral do Determinante Competência</b>		<b>0,7915</b>	<b>0,9120</b>
CONFIAB.	33	Capacidade de cumprir com a carga horária e datas especificadas;	0,9574	0,9730
	34	Coerência, ética e adequação do método disciplinar.	0,9570	0,9726
	35	Capacidade de cumprir com o serviço prometido;	0,9573	0,9727
	36	Método de ensino e disciplinas adequadas que facilitam a aprendizagem;	0,9565	0,9724
	37	Avaliações, provões e simulados coerentes com a matéria dada e que servem como uma real avaliação da aprendizagem;	0,9572	0,9732
	38	Projetos desportivos e culturais que incentivam o convívio entre alunos, facilita a prática pedagógica e promove a recreação;	0,9574	0,9728
	39	Segurança dos alunos dentro das instalações e aos redores dela deixando os pais despreocupados;	0,9580	0,9728
<b>Alfa Geral do Determinante Confiabilidade</b>		<b>0,8348</b>	<b>0,9118</b>	
COMUN.	40	Pais sempre bem informados com relação à palestras, reuniões, e programações em geral;	0,9573	0,9729
	41	Alunos sempre atualizados em relação a data de provas, notas, simulados e programações em geral.	0,9574	0,9730
	<b>Alfa Geral do Determinante Comunicação</b>		<b>0,7336</b>	<b>0,8890</b>
42	<b>Nível geral de qualidade dos serviços prestados pelo Colégio.</b>	0,9560	0,9728	
<b>Alfa Geral da Pesquisa</b>			<b>0,9581</b>	<b>0,9736</b>

**APÊNDICE C**  
**Resultados gerais do Questionário SERVQUAL adaptado**

Perguntas do Questionário		Média dos Alunos			Média dos Pais			Média Geral			
		Exp.	Perc.	Gap	Exp.	Perc.	Gap	Exp.	Perc.	Gap	
RAPIDEZ	1	Preocupação dos funcionários da secretaria em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos.	6,437	4,587	-1,849	6,604	6,224	-0,381	6,523	5,431	-1,092
	2	Rapidez e agilidade do atendimento das solicitações realizadas.	6,405	4,056	-2,349	6,470	5,754	-0,716	6,438	4,931	-1,508
	3	Preocupação dos professores em responder prontamente as solicitações dos pais e alunos.	6,540	5,056	-1,484	6,746	5,948	-0,799	6,646	5,515	-1,131
	<b>Média da Rapidez</b>		6,460	4,566	-1,894	6,607	5,975	-0,632	6,536	5,292	-1,244
FLEX.	4	Capacidade de se adaptar, de acordo com as necessidades e situações específicas dos pais e alunos.	6,310	4,492	-1,817	6,410	5,948	-0,463	6,362	5,242	-1,119
	<b>Média da Flexibilidade</b>		6,310	4,492	-1,817	6,410	5,948	-0,463	6,362	5,242	-1,119
DISPONIB.	5	Disponibilidade dos professores, coordenadores e orientadores para atender os pais e alunos.	6,484	4,214	-2,270	6,649	5,791	-0,858	6,569	5,027	-1,542
	6	Disposição dos funcionários da secretaria, tesouraria e recepção em ajudar os pais e alunos.	6,524	4,627	-1,897	6,627	6,381	-0,246	6,554	5,531	-1,023
	7	Disponibilidade da direção em atender os pais e alunos;	6,476	4,937	-1,540	6,642	6,216	-0,425	6,562	5,596	-0,965
	<b>Média da Disponibilidade</b>		6,495	4,593	-1,902	6,639	6,129	-0,510	6,562	5,385	-1,177
CUSTO	8	Custo da mensalidade.	5,984	3,484	-2,500	6,254	5,769	-0,485	6,085	4,662	-1,423
	9	Custo dos materiais (livros, apostilas, cadernos);	6,587	3,127	-3,460	6,515	4,679	-1,836	6,542	3,927	-2,615
	10	Custo do uniforme;	6,508	4,056	-2,452	6,493	5,410	-1,082	6,477	4,754	-1,723
	<b>Média do Custo</b>		6,360	3,556	-2,804	6,420	5,286	-1,134	6,368	4,447	-1,921
ACESSO	11	Horários convenientes de atendimento aos pais e alunos.	6,397	4,357	-2,040	6,649	5,970	-0,679	6,527	5,188	-1,338
	12	Facilidade de acesso (localização).	6,222	5,048	-1,175	6,097	6,627	0,530	6,158	5,862	-0,296
	13	Atendimento do telefone.	5,929	3,627	-2,302	6,328	5,642	-0,687	6,085	4,665	-1,419
	<b>Média do Acesso</b>		6,183	4,344	-1,839	6,358	6,080	-0,279	6,256	5,238	-1,018
TANGÍVEIS	14	Funcionários bem apresentáveis e que cuidam de sua aparência.	5,889	4,667	-1,222	6,201	6,746	0,545	6,004	5,738	-0,265
	15	Ginásio de esportes	6,746	5,127	-1,619	6,709	6,634	-0,075	6,727	5,904	-0,823
	16	Salas e laboratórios adequados ao ensino e aprendizagem;	6,746	4,706	-2,040	6,866	6,373	-0,493	6,808	5,565	-1,242
	17	Equipamentos modernos para o bom andamento das aulas;	6,794	4,706	-2,087	6,813	6,231	-0,582	6,804	5,492	-1,312
	18	Pátio e área para recreio confortáveis e visualmente agradáveis;	6,722	5,063	-1,659	6,821	6,493	-0,328	6,765	5,800	-0,965
	19	Biblioteca adequada, organizada e com livros disponíveis.	6,643	4,254	-2,389	6,813	6,328	-0,485	6,731	5,323	-1,408
	20	Piscina adequada e com boas condições de uso.	6,500	5,405	-1,095	6,657	6,500	-0,157	6,581	5,969	-0,612
	21	Cantina agradável, com atendimento é rápido e alimentos saudáveis e adequados ao gosto dos alunos.	6,429	3,341	-3,087	6,709	5,552	-1,157	6,573	4,481	-2,092
	22	Limpeza das Instalações (banheiros, recepção, pátio...);	6,865	4,492	-2,373	6,910	6,321	-0,590	6,873	5,435	-1,438
	<b>Média dos Tangíveis</b>		6,593	4,640	-1,952	6,722	6,353	-0,369	6,652	5,523	-1,129
EMPATIA	23	Gentileza e Cortesia dos Recepcionistas/telefonistas.	6,635	5,206	-1,429	6,679	6,612	-0,067	6,642	5,931	-0,712
	24	Gentileza e Cortesia dos Professores;	6,492	5,040	-1,452	6,679	6,246	-0,433	6,565	5,662	-0,904
	25	Gentileza e cortesia dos Coordenadores e Orientadores e interesse em resolver os problemas relatados pelos pais;	6,627	5,032	-1,595	6,858	6,388	-0,470	6,715	5,731	-0,985

	26	Funcionários da secretaria corteses e que tratam os problemas dos alunos e pais de forma atenciosa e individualizada;	6,397	4,960	-1,437	6,694	6,455	-0,239	6,519	5,731	-0,788
	27	Conhecimento das necessidades dos pais e alunos e empenho em resolvê-los;	6,310	4,714	-1,595	6,515	6,037	-0,478	6,408	5,396	-1,012
	<b>Média da Empatia</b>		6,492	4,990	-1,502	6,685	6,348	-0,337	6,570	5,690	-0,880
<b>COMPETÊNCIA</b>	28	Competência e Didática dos professores na sua área de atuação;	6,746	5,317	-1,429	6,821	6,104	-0,716	6,769	5,723	-1,046
	29	Competência e conhecimento dos assistentes disciplinares para lidar com as situações;	6,500	4,794	-1,706	6,843	6,224	-0,619	6,662	5,531	-1,131
	30	Competência das bibliotecárias(os);	6,667	3,960	-2,706	6,754	6,149	-0,604	6,681	5,088	-1,592
	31	Competência dos coordenadores e orientadores em sua área;	6,563	5,056	-1,508	6,873	6,448	-0,425	6,692	5,773	-0,919
	32	Competência e conhecimento dos funcionários para responder perguntas;	6,516	4,849	-1,667	6,560	6,403	-0,157	6,508	5,650	-0,858
	<b>Média da Competência</b>		6,598	4,795	-1,803	6,770	6,266	-0,504	6,662	5,553	-1,109
<b>CONFIAB.</b>	33	Capacidade de cumprir com a carga horária e datas especificadas;	6,333	5,262	-1,071	6,828	6,679	-0,149	6,542	5,992	-0,550
	34	Coerência, ética e adequação do método disciplinar.	6,556	5,063	-1,492	6,821	6,545	-0,276	6,646	5,827	-0,819
	35	Capacidade de cumprir com o serviço prometido;	6,706	4,730	-1,976	6,828	6,493	-0,336	6,738	5,638	-1,100
	36	Método de ensino e disciplinas adequadas que facilitam a aprendizagem;	6,627	4,897	-1,730	6,858	6,157	-0,701	6,715	5,546	-1,169
	37	Avaliações, provões e simulados coerentes com a matéria dada e que servem como uma real avaliação da aprendizagem;	6,595	4,714	-1,881	6,649	6,313	-0,336	6,592	5,538	-1,054
	38	Projetos desportivos e culturais que incentivam o convívio entre alunos, facilita a prática pedagógica e promove a recreação;	6,373	4,706	-1,667	6,664	6,351	-0,313	6,492	5,554	-0,938
	39	Segurança dos alunos dentro das instalações e aos redores dela deixando os pais despreocupados;	6,421	5,246	-1,175	6,799	6,366	-0,433	6,585	5,823	-0,762
	<b>Média da Confiabilidade</b>		6,516	4,946	-1,570	6,778	6,415	-0,364	6,616	5,703	-0,913
<b>COMUNIC.</b>	40	Pais sempre bem informados com relação à palestras, reuniões, e programações em geral;	6,206	5,056	-1,151	6,769	6,604	-0,164	6,465	5,854	-0,612
	41	Alunos sempre atualizados em relação a data de provas, notas, simulados e programações em geral.	6,651	4,944	-1,706	6,873	6,716	-0,157	6,742	5,858	-0,885
	<b>Média da Comunicação</b>		6,429	5,000	-1,429	6,821	6,660	-0,160	6,604	5,856	-0,748
42	<b>Nível geral de qualidade dos serviços prestados pelo Colégio.</b>	-	4,579	-	-	6,067	-	-	5,346	-	

**Universidade Estadual de Maringá  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção  
Av. Colombo 5790, Maringá-PR  
CEP 87020-900  
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**