

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAQUEL JESUS DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE NA QUALIDADE EM SERVIÇO:**  
um estudo de caso em uma instituição de ensino particular

FEIRA DE SANTANA - BA

2020

RAQUEL JESUS DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE NA QUALIDADE EM SERVIÇO:**  
um estudo de caso em uma instituição de ensino particular

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira.

FEIRA DE SANTANA - BA

2020

TERMO DE APROVAÇÃO

RAQUEL JESUS DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE NA QUALIDADE EM SERVIÇO:**

um estudo de caso em uma instituição de ensino particular

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira.

**Feira de Santana, \_\_\_\_ de junho de 2021.**

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira – Orientador  
Universidade Estadual de Feira de Santana

---

Prof. Dr. Saulo José dos Santos Rocha.  
Universidade Estadual de Feira de Santana

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Barreiros de Carvalho.  
Universidade Estadual de Feira de Santana

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, Senhor de tudo em minha vida, sem Ele não há conquistas e significado para seguir em frente a jornada.

Aos meus pais Nilzete e Jonas, ao meu irmão Wallace e a minha avó Josefa (*In memoriam*), os meus alicerces. Agradeço imensamente todo o amor, cuidado e incentivo que sempre tiveram para que eu pudesse seguir em meus projetos.

À família Jesus, dos Anjos e Almeida, toda a minha gratidão pelo carinho, atenção e suporte em toda a minha trajetória pessoal e acadêmica. E, à minha amiga Joelma, que mesmo distante, sempre me incentivou e me manteve positiva para eu seguir confiante nos meus objetivos.

Aos colegas de curso, agradeço a parceria e todo o apoio nos desafios enfrentados.

Meus agradecimentos também a todos os professores que se dedicam sempre para compartilhar o melhor do ensino e contribuir para uma trajetória profissional. Em especial ao meu orientador Carlos Eduardo Cardoso de oliveira, por fornecer informações, materiais e por toda a paciência, atenção, disponibilidade que teve e que foi muito importante para desenvolver melhor o meu trabalho. Obrigada Professor.

Agradeço às empresas e instituições que me deram a oportunidade de atuar profissionalmente, e conhecer na prática os processos administrativos e os desafios que envolvem uma gestão.

Por fim, agradeço a Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS por todas as experiências vivenciadas, e por me proporcionar a conclusão de mais um projeto de vida.

## RESUMO

Esta pesquisa aborda a percepção da qualidade na prestação de serviço e, como objetivo principal, pretende caracterizá-la em uma instituição de ensino particular mediante um estudo de caso. Para tanto, buscou-se identificar os fatores que são mais determinantes, e as possíveis falhas e/ou melhorias inferidas do estudo. A gestão sistêmica apresentada é analisada dentro do modelo de qualidade de serviço, que visa demonstrar o quão conectado a organização e os clientes estão considerando as percepções relativas a qualidade do serviço prestado. O estudo de caso mostra, que diante das percepções pesquisadas, a qualidade dos serviços prestados depende de um conjunto de fatores importantes e primordiais a exemplo da confiabilidade, preço e disponibilidade do serviço. Compreende também, que os aspectos positivos e as dificuldades identificadas, dependem sempre de maior atenção e controle, que envolve o processo de qualidade e sua efetividade na execução do serviço.

**Palavras – chave:** Serviços educacionais. Qualidade de serviços. Administração de serviços.

## **ABSTRACT**

This research addresses the perception of quality in service provision and, as a main objective, intends to characterize it in a private educational institution through a case study. To this end, we sought to identify the factors that are most determinant, and the possible flaws and / or improvements inferred from the study. The systemic management presented is analyzed within the service quality model, which aims to demonstrate how connected the organization and the customers are considering the perceptions related to the quality of the service provided. The case study shows that, in the light of the researched perceptions, the quality of the services provided depends on a set of important and essential factors such as the reliability, price and availability of the service. It also understands that the positive aspects and the difficulties identified always depend on greater attention and control, which involves the quality process and its effectiveness in the execution of the service.

**Keywords:** Educational services. Quality of services. Service administration.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 Modelo de qualidade dos serviços .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3 Organograma da Instituição de ensino .....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Gênero .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 2 – Aspectos tangíveis – Apresentação dos funcionários .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 3 – Cordialidade – Atendimento individualizado .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 4 – Representação da percepção dos professores <i>versus</i> percepção dos clientes .....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – As principais etapas do desenvolvimento da Qualidade.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 2 – Dimensões da Qualidade Segundo Garvin (1988).....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 – Atributos SERVQUAL .....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 4 – Relação dos objetivos específicos da pesquisa <i>versus</i> elementos do instrumento de coleta de dados. ....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 5 – Síntese da análise da gestão e coordenação pedagógica relacionando os instrumentos de pesquisa .....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 6 – Apresentação e tabulação dos dados 1 .....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 7 – Dimensões por média de concordância 1 .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 8 – Apresentação e tabulação dos dados 2 .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 9 – Dimensões por média de concordância 2 .....</b>	<b>57</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 PROBLEMA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 QUESTÕES ORIENTADORAS:</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.1 Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.2 Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 SERVIÇO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.1 Conceito, características e categorias</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Organização e Gestão escolar</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1 Conceito</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2 Comportamento de compra do consumidor</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.3 Satisfação do cliente</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.1 Evolução Histórica</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.2 Conceitos e dimensões</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.3 Participação do Cliente</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.4 Qualidade em serviço</b> .....	<b>30</b>
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4 NATUREZA DA PESQUISA</b> .....	<b>39</b>
<b>3.5 PROCEDIMENTO TÉCNICO</b> .....	<b>40</b>
<b>3.5.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA, COLETA DE DADOS E ANÁLISE</b> .....	<b>41</b>
<b>3.5.2 SELEÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	<b>43</b>
<b>3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>43</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1 A instituição de ensino</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2 Análise – Percepção da gestão e da coordenação</b> .....	<b>46</b>

<b>4.3 Análise – Percepção dos professores.....</b>	<b>49</b>
<b>4.4 Análise – Percepção dos clientes.....</b>	<b>52</b>
<b>4.5 Conclusão das análises .....</b>	<b>58</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro da entrevista aplicado à gestora da instituição .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro da entrevista aplicado à coordenadora pedagógica da instituição .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE C - Transcrição da entrevista com a gestora da instituição.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE D - Transcrição da entrevista com a coordenadora pedagógica da instituição .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE E - Questionário aplicado aos Professores.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE F - Questionário direcionado aos clientes.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a percepção da qualidade na prestação de serviço. Por percepção entende-se uma maneira própria de interpretar. Na definição de Ferreira (2004, p.622), percepção significa “ato, efeito ou faculdade de perceber”. E, o mesmo conceitua que o sentido de perceber está em “adquirir conhecimentos de, pelos sentidos; compreender; dar-se conta de; atentar, reparar, notar; ouvir; ver bem; ver ao longe [...]”. Percepção encontra-se então, na comparação entre o que se espera e o que é ofertado, e como efetivamente é percebido.

A percepção nas organizações de serviços é decorrente do que pode ser observado em sua complexidade, processos, etapas e recursos distintos. A própria característica dos serviços, implica em especificidades inerentes ao processo que podem ser importantes para o cliente fazer avaliações, principalmente quando mantém interações diretas com o serviço.

Para as organizações de ensino, o processo de percepção engloba procedimentos voltados para tornar as atividades mais dinâmicas, implementando novos métodos de aprendizagem adicionados à processos inovadores, com o objetivo de obter o melhor desempenho dos serviços. No entanto, o quesito primordial para a efetividade da execução destes serviços, encontra-se na atenção destinada à qualidade.

Dentro do modelo de qualidade percebida de serviço é possível identificar as atividades de influências imbuídos no relacionamento entre a organização e o cliente, no que tange os procedimentos e técnicas adotadas pela organização para prestar um serviço com qualidade. E, como o cliente percebe efetivamente o serviço prestado pela organização.

O presente estudo, pretende, através da pesquisa bibliográfica, promover um levantamento das obras publicadas que abordam o tema qualidade em serviço, com o intuito de identificar quais dimensões da qualidade percebida de serviço são mais determinantes, identificar as possíveis falhas existentes dentro do modelo de qualidade percebida de serviço e analisar as possíveis melhorias diante das percepções e/ou falhas identificadas.

Para tanto, a parte empírica deste trabalho será delineada mediante um estudo de caso, realizado em uma instituição de ensino particular, situado no município de Feira de Santana, BA, distante 110 km de Salvador, capital do Estado da Bahia.

A pesquisa foi iniciada em dezembro de 2019 e finalizada em março de 2020. Apresenta os enfoques direcionados a identificar a percepção da organização e do cliente, baseado no modelo de qualidade percebida de serviço.

A análise qualitativa da interpretação dos dados será utilizada na contextualização do estudo de caso, para inferir conclusões inerentes à pesquisa e responder a seguinte pergunta: Como caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular?

Nesta pesquisa, o propósito é demonstrar, diante das percepções analisadas dentro do modelo de qualidade de serviço, como uma organização pode identificar os fatores importantes que interferem no processo de qualidade, destacando os que são mais evidentes. Subsidiariamente, busca-se entender se a perspectiva do cliente pode influenciar no desenvolvimento do serviço. E, se, ao interagir com o cliente, a organização contempla os aspectos pontuados por ele para manter o desempenho e a qualidade do serviço.

No que concerne aos serviços educacionais, o ensino e a aprendizagem são os objetivos principais. Neste trabalho, a escola está sendo analisada enquanto organização, buscando compreender como a instituição de ensino privada administra os serviços, e possibilita meios para alcançar eficiência na execução e desempenho dos mesmos, sem comprometer a qualidade de serviços ofertada.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução, a delimitação do tema, o problema de pesquisa, as questões orientadoras, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo estão dispostos o aporte teórico que envolve as teorias que abordam os assuntos selecionados e relacionados ao tema de pesquisa. O terceiro mostra a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo. O quarto capítulo contém o estudo de caso e as análises realizadas. No quinto capítulo estão as considerações finais.

## **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O presente trabalho propõe-se a caracterizar a qualidade percebida de serviço mediante estudo de caso em uma instituição de ensino particular.

## **1.2 PROBLEMA**

A questão definida para a pesquisa: Como caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular?

## **1.3 QUESTÕES ORIENTADORAS:**

- a) Quais dimensões da qualidade percebida de serviço são mais determinantes?
- b) Quais as possíveis falhas podem ser identificadas segundo o modelo de qualidade percebida de serviço?
- c) Quais melhorias podem ser pontuadas diante das percepções e/ou falhas identificadas?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Geral**

- a) Caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular.

### **1.4.2 Específicos**

- a) Identificar quais dimensões da qualidade percebida de serviço são mais determinantes.
- b) Identificar, segundo o modelo de qualidade percebida de serviço, as possíveis falhas existentes.
- c) Analisar as possíveis melhorias diante das percepções e/ou falhas identificadas.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema deste trabalho surgiu a partir de experiências adquiridas durante percurso profissional da autora no setor de serviços, ao trabalhar em algumas empresas que utilizam a qualidade como estratégia de negócio com o intuito de gerar maior competitividade no mercado. Nessas empresas, a satisfação do cliente sobre a qualidade do serviço prestado era medida sob o enfoque estatístico. No entanto, a partir de uma mudança à análise qualitativa baseada na perspectiva do cliente, as mesmas obtiverem melhores resultados de desempenho.

A qualidade utilizada como estratégia de prestação de serviços pode proporcionar melhorias em lucratividade, na redução de custos, na identificação de problemas e na conformidade de produtos e serviços. Quando focada na perspectiva do cliente, o resultado desta interação implica nos benefícios percebidos tanto pela empresa quanto pelo cliente.

O estudo do tema em organizações educacionais possui valores que envolvem: a) as funções administrativas ou gestão, como subsídio para prover os recursos necessários e tornar os processos eficientes para o alcance dos objetivos institucionais; e b) o âmbito pedagógico, que compreende os processos educacionais atribuídos ao planejamento e coordenação do ensino e aprendizagem. Nesse tipo organizacional, ambas, gestão e coordenação, tem suas funções intercaladas, com o intuito de ofertar qualidade nos serviços.

O enfoque deste estudo é demonstrar a qualidade em serviço, fundamentada no processo de percepção da organização e do cliente quanto ao desenvolvimento dos serviços e como essa interação pode contribuir para o processo de qualidade.

A relevância pertinente a este estudo encontra-se no âmbito institucional e no âmbito social no que tange os interesses relativos à melhoria dos processos e no atendimento das expectativas dos clientes respectivamente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo destina-se à abordagem dos assuntos que formam o escopo literário do estudo proposto. A base teórica que será apresentada abrange os conteúdos relativos ao tema qualidade em serviço relacionados ao próprio serviço, à organização e ao marketing no que tange um contexto de percepção e interação com o cliente.

### **2.1 SERVIÇO**

#### **2.1.1 Conceito, características e categorias**

O serviço pode ser considerado complexo de conceituar por incluir diversos elementos na sua composição. Comumente é atribuído às atividades empresariais, no entanto pode ser desempenhado individualmente ou em equipe em diversas áreas e profissões como afirmam Kotler e Keller (2006, p.397): “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Moreira (2002, p.01), por sua vez, diz que: “[...] um serviço é prestado, e a prestação desse serviço implica em uma ação, embora meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço”.

De acordo com Zeithaml et. al. (2014, p.04): “[...] serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”.

Aqui cabe uma interessante conceituação de Grönroos (2003, p.67):

Serviços são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos de diferentes recursos – pessoas, bem como outros tipos de recursos – são utilizados, muitas vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente.

Já na definição de Lovelock e Wright (2001, p.05) os serviços: “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Quanto às características do serviço estas estão configuradas em quatro componentes principais: a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. As características representam, cada uma, suas particularidades em relação ao serviço. “[...] nenhuma destas características do serviço pode ser vista como a pior ou a melhor. Ao contrário, estamos diante

da noção de que estas características do processo constituem uma forma alternativa de evidência utilizada pelo consumidor para julgar o serviço” (ZEITHAML, et. al. 2014, p.27).

A intangibilidade é definida por Zeithaml, et.al. (2014, p.27) como característica principal do serviço visto que este não pode ser tocado: “a principal característica do serviço é a intangibilidade. Dados que os serviços são execuções, ações, e não objetos, eles não podem ser vistos, sentidos, experimentados, nem tocados da mesma maneira que um bem tangível”.

Kotler e Keller (2006, p.399) reafirmam a ideia de que os serviços não podem ser tocados quando esclarecem que: “os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos”. E, ainda salientam sobre o desafio dos profissionais de marketing de serviços em tornar os serviços mais “tangíveis” que é de “agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas”.

Ainda sobre a intangibilidade Cobra (2009, p.216) salienta que o serviço: “[...] não pode ser tocado, armazenado, transportado. No caso de um serviço, o consumidor não pode guardar como faz com o objeto, ele apenas pode reter o serviço na memória, como uma vaga lembrança”.

A inseparabilidade defende a ideia de que os serviços são simultâneos devido a maneira de consumo, onde o cliente deve estar presente, como afirmam Kotler e Keller (2006, p.400): “os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. [...] além disso a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele”. Na inseparabilidade, segundo Cobra (2009, p.216) “quem provê o serviço é o serviço. Ou seja, o prestador de serviços se confunde com o próprio serviço que presta”.

A simultaneidade é interpretada como um processo de interação entre clientes e a possibilidade de interferências diante das experiências. E, a heterogeneidade ao serviço configura uma característica que se refere às suas diferenças. “A heterogeneidade associada a serviços é em grande parte o resultado da interação humana [...] e de todas as idiosincrasias que acompanham esta interação”. (ZEITHAML, et.al. 2014, p.27-28).

Em relação à variabilidade e precibilidade, respectivamente, os serviços são dependentes das ações e, portanto, variam quanto ao seu fornecimento; os serviços também não podem ser armazenados se mantendo estável à demanda. Só haverá conflitos se a demanda oscilar (KOTLER E KELLER, 2006).

Portanto, quando se trata de serviço, são considerados os aspectos intangíveis pertinentes às suas características, e alguns outros fatores que podem ser tangibilizados para que ele venha a ser melhor percebido, tornando possível e importante a sua categorização.

Para tanto, Zeithaml, et. al. (2014, p.5-6) explicam que: “o serviço é dividido em quatro categorias e é importante fazer uma distinção entre os setores e as companhias de serviços, os serviços como produtos, serviço ao cliente, o serviço derivado”. Sendo definido e sintetizado da seguinte maneira:

- a) Os setores e as companhias de serviços: são relativos aos serviços como oferta principal a exemplo dos serviços financeiros e cia aérea.
- b) Os serviços como produtos: são os serviços que os clientes valorizam e pagam por eles como por exemplo a consultoria.
- c) O serviço ao cliente: é o serviço oferecido como suporte que o cliente não paga por ele, como por exemplo o atendimento e a manutenção.
- d) O serviço derivado: é o serviço derivado do produto, onde o valor constitui o serviço e não o produto em si.

Do mesmo modo, Lovelock, et. al. (2011, p.25-27) configuram as quatro categorias de serviço enfatizando os níveis de processamento. As categorias se dividem em: processamento de pessoas, processamento de posses, processamento de estímulo mental e processamento de informações. As mesmas estão descritas resumidamente em:

- a) Processamento de pessoas: são os serviços em que há interação do consumidor com o prestador para que os benefícios sejam percebidos.
- b) Processamento de posses: o cliente não participa do processo, apenas solicita o serviço e aguarda a resolução do mesmo.
- c) Processamento de estímulo mental: necessita do esforço cognitivo do cliente, o que pode influenciar nas atitudes e comportamentos.
- d) Processamento de informações: são os serviços que dependem de informações para serem desenvolvidos a exemplo dos serviços financeiros.

Neste sentido, a categorização pode funcionar como uma espécie de classificação, para que as organizações de serviços sejam organizadas estrategicamente de acordo com o processo, a operacionalização e a variabilidade.

### **2.1.2 Organização e Gestão escolar**

As organizações existem por diversas razões, dentre as quais se destacam: sua natureza, seu tipo, sua estrutura, seu objetivo e o envolvimento dos indivíduos. De acordo com Maximiano (2000, p.91): “uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). [...] as organizações

são muito diversificadas quanto a tamanho e forma, produtos e serviços, recursos e áreas de atuação”.

Silva (2008, p.68), define as organizações como: “entidades de natureza dinâmica e não estáticas ou estagnadas”. Neste sentido, o autor considera as mudanças um fator decorrente de toda organização ao longo do tempo. E, as atribui: “como função do seu crescimento em tamanho, condições de mudança e maturidade”.

O estudo das organizações implica em uma compreensão dentro de um contexto social em que se constitui a produção de bens e serviços e no estabelecimento de seus objetivos. Silva (2008, p.44) afirma que: “todas as organizações precisam de objetivos claros, os quais vão determinar a natureza das entradas, a série das atividades para alcançar as saídas e a realização das metas organizacionais”.

Assim, as organizações definidas em seus objetivos precisam também delinear seu tamanho ou projeto. Segundo Silva (2008, p.70): “O tamanho das organizações também está relacionado à estrutura ou ao projeto organizacional. Uma organização, quando se desenvolve e cresce, pode ou não se tornar mais burocratizada”. Desta forma, o autor diferencia as grandes organizações das pequenas.

Para Hall (2004, p.156), as estruturas organizacionais são diferenciadas em tamanho e em complexidade e: “são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de informações. A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória”.

No contexto educacional, a organização é percebida como o ato de administrar pessoas e recursos como afirma Libâneo (2015, p.85):

No campo da educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada com administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas.

Os objetivos da organização escolar e suas funções devem estar inter-relacionados para que o trabalho da escola seja realizado de forma efetiva, tornando um processo que conceitua como “interdependência” que se aplica aos objetivos, funções, organização e gestão da escola (LIBÂNEO, 2015).

Ainda segundo Libâneo (2015, p.102), a organização e gestão da educação enquanto contexto social e político configuram duas concepções distintas: “a científico-racional e a sociocrítica”. A primeira apresenta visão mais racional e hierarquizada da escola, poder

centralizado e pouca participação de pessoas; e a segunda, possui um sistema que agrega pessoas, há interações sociais e um processo de gestão colaborativo respectivamente. De tal modo:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa o aumento de produtividade. Nas escolas, esse objetivo não precisa ser descartado, pois elas também buscam bons resultados. Entretanto há aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar formas não autoritárias de exercício de poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. (LIBÂNEO, 2015, p.89).

Diante dessas concepções pode-se constatar que a organização e a gestão podem ter direcionamentos individuais ou coletivos adotados pela direção. Para tanto, ainda é necessário considerar a gestão escolar em suas competências e seus objetivos para atender as necessidades da instituição de forma integrativa, como afirma Lück (2009, p.24):

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Nessa perspectiva, a gestão escolar está direcionada por vertentes, que perpassa a gestão pedagógica e a gestão administrativa. Lück (2009, p. 106), reflete sobre a gestão administrativa afirmando que a mesma: “se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar”. Compreendendo assim, que todo o empenho aplicado na gestão deve ser voltado para o objetivo principal das instituições de ensino, que é de promover o aprendizado.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

### 2.2.1 Conceito

O marketing de relacionamento não possui um significado específico, sua definição está atribuída aos seus objetivos que consistem em fidelizar, conquistar e reter clientes de forma que estes permaneçam a longo prazo. Possui também o compromisso de estabelecer um contato contínuo com o cliente e de construir meios que o possibilitem satisfação, qualidade e criação de valor.

Assim, Cobra (2009, p.06) afirma que o marketing de relacionamento tem como propósito: “criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave, como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios”. A ênfase consiste na visão de longo prazo e na retenção de clientes.

Ainda segundo o autor (2009, p.21) o marketing de relacionamento configura um processo de parceria em que:

[...] as empresas para sobreviverem à guerra sem trégua de mercado, estão buscando a parceria de seus clientes e de seus fornecedores, procurando fazer do relacionamento a principal arma para a luta de mercado. Sob esse novo foco de parcerias, surge o denominado marketing de relacionamento.

Zeithaml, et. al. (2014, p.152), define o objetivo do marketing de relacionamento como sendo: “a construção e a manutenção de uma base de clientes compromissados e que são rentáveis para a organização”. Essa construção propõe ao cliente o ponto de vista de satisfação e para a empresa o objetivo de retenção. Para o autor:

O marketing de relacionamento consiste em uma estratégia que visa construir ativamente relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes, contribuindo para garantir resultados sustentáveis, o objetivo maior é manter o cliente por meio da confiança, credibilidade e sensação de segurança transmitidas pela empresa. (TORRES, 2009, p.117).

Contudo, o que conceitua o marketing de relacionamento de acordo com Grönroos (2003, p.59) é: “a integração das interações e da comunicação”, “[...] e não a comunicação apenas”. Tornando assim, todo o processo de contato entre o cliente e a empresa impulsionados na integração.

Observa-se então, que o marketing de relacionamento implica na comunicação eficiente de longo prazo, que torna os objetivos da empresa, em termos de fidelização do cliente, mais integrativos e baseados em interações e parcerias.

### **2.2.2 Comportamento de compra do consumidor**

A interpretação de como ocorre o comportamento do consumidor quanto à sua maneira de comprar e consumir é complexa por estar diretamente condicionado às preferências e necessidades de cada indivíduo.

Rocha, et. al. (2012, p.69) afirmam que a necessidade conduz o comportamento do consumidor para que a mesma possa ser atendida: “Uma necessidade, desejo ou motivo é uma razão para determinado comportamento, é uma força interna que impele o indivíduo a agir de determinada forma, proporcionando uma direção ao comportamento”.

Uma organização precisa compreender as necessidades do cliente e os fatores que influenciam o comportamento, a decisão e avaliação no processo de compra. Segundo Denton (1990, p.43):

As necessidades dos clientes são multidimensionais e mudam constantemente. O perfil demográfico muda e com ele as necessidades. As empresas que são capazes de manter em foco as oportunidades atuais e futuras dos clientes são as que experimentarão prosperidade no longo prazo.

Kotler e Keller (2006, p.172-173), afirmam que: “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos”. E, ainda, que: “os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência”. Segundo os autores os fatores culturais são os determinantes do comportamento do consumidor devido aos valores, preferências e percepções adquiridas ao longo da vida.

Os fatores sociais se referem aos grupos de referência e a família, os fatores pessoais estão relacionados às questões econômicas e preferências ao longo da vida, e os fatores psicológicos configuram a motivação, a percepção e a aprendizagem. (KOTLER E KELLER, 2006).

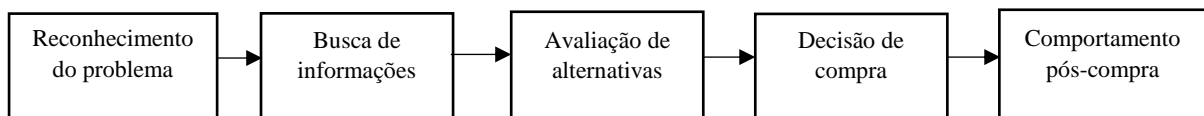
Quanto aos fatores psicológicos Rocha, et. al. (2012, p.76-77) afirmam que: “os processos psicológicos que estão por detrás do comportamento do consumo individual são vistos por duas vertentes principais: cognição e emoção”. De acordo com os autores essas duas vertentes permitem observar as distinções de escolhas entre cada uma. A cognição implica a percepção e aprendizagem, e a emoção as experiências vivenciadas.

Nesse contexto, é importante destacar que o comportamento de compra do consumidor se diferencia de acordo com o perfil de mercado, consoante explicam Giansesi e Corrêa (1996, p.65): “[...] há grupos de consumidores diferentes que apresentam comportamentos diferentes”. Os autores classificam esses grupos em: “mercado de consumo, mercado industrial, mercado de revenda e mercado governamental”. Cada um apresentando suas especificidades e opções de consumo.

Em relação ao mercado de consumo Giansesi e Corrêa (1996, p.66) enfatizam um contexto importante entre quem consome o serviço e quem toma a decisão de compra, os quais são denominados: “usuário e decisor”. Assim: “o usuário é aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra”. Os autores ainda explicam que uma mesma pessoa pode ser o usuário e decisor, ou apenas o decisor.

Para ilustrar o comportamento do consumidor Kotler e Keller (2006, p.189), apresentam um modelo de compra do consumidor contendo cinco etapas representada na figura 1.

**Figura 1– Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor**



Fonte: Kotler e Keller (2006, p.189).

De acordo com Kotler e Keller (2006), o processo de compra se inicia na identificação de um problema ou necessidade, a partir deste conhecimento começa o processo de busca de informações e de fontes que exercem influência de escolha. As fontes são divididas em pessoais, comerciais, públicas e experimentais. A avaliação de alternativas significa identificar quais critérios o consumidor utiliza para efetuar a compra. Geralmente está associado aos benefícios ofertados. Na decisão de compra pode haver fatores de interferências que venham a influenciar na decisão de compra. Estes fatores de interferências são as atitudes dos outros e os imprevistos. O comportamento pós-compra significa o grau de satisfação do consumidor em relação a compra efetuada. É onde ele avalia o desempenho e o atendimento das expectativas.

Para Lovelock *et al.* (2011, p.47-48), o comportamento do consumidor no processo de compra passa por três etapas, sendo assim:

O consumo de serviços, de forma geral, se desenvolve por meio de processos complexos que podem ser divididos em três fases principais: pré-compra, encontro de serviço e pós- -encontro. [...] A fase de pré-compra inclui quatro etapas: (1) conscientização da necessidade, (2) busca de informações, (3) avaliação de alternativas e (4) tomada de decisão de compra. Na etapa de encontro de serviço, o consumidor inicia, experimenta e consome o serviço. A fase de pós-encontro

abrange a avaliação do desempenho do serviço, que determinará intenções futuras, como querer comprar de novo da mesma empresa e recomendar o serviço a amigos, ou seja, lealdade e fidelização, dois dos principais objetivos do trabalho de marketing.

Neste sentido, as etapas do comportamento de compra do consumidor no setor de serviços são reduzidas, porém a avaliação e o grau de satisfação do cliente também poderiam ocorrer no encontro com o serviço, mas só ocorrem no pós-compra.

### **2.2.3 Satisfação do cliente**

A satisfação do cliente remete bastante ao comportamento de compra por estar relacionados aos desejos intrínsecos e ao valor que atribui ou percebe quando pretende adquirir um produto ou serviço. Ao avaliar, o cliente faz um comparativo entre as suas expectativas e o resultado final do que foi adquirido.

Neste sentido é possível verificar que cada cliente possui particularidades quanto ao valor por ele percebido. Sobre esse aspecto Cobra (2009, p.28) explica que “para cada consumidor, o produto ou serviço ofertado tem um valor. Para uns é o preço, para outros, a facilidade de uso, os atributos do produto – como durabilidade, resistência, qualidade –, o serviço pós-venda, a imagem do fabricante, a facilidade de instalação do bem, entre outros fatores”.

Ainda corroborando com a ideia de percepção de valor do consumidor Kotler e Keller (2006, p.140), afirmam que há dois valores para o cliente: o valor percebido onde o cliente “baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis”; e, o valor total para o cliente que “é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço”. O cliente também utiliza o custo total como recurso para avaliação diante de uma escolha.

No que corresponde as questões relativas à satisfação do cliente, tendo como base as próprias expectativas, e o valor que atribui ao produto ou serviço, as organizações precisam estabelecer internamente o que as competem para tentar atender ou superar as expectativas dos clientes e garantir a satisfação.

Para tanto, Lovelock e Wright (2001, p.113-114) destacam que as empresas devem conhecer, através dos clientes, o nível de satisfação fazendo medições no que diz:

[..] uma maneira comum de medir a satisfação é pedir aos clientes que, primeiro, identifiquem quais fatores são importantes em sua satisfação e, depois, avaliem o desempenho de um fornecedor de serviço e seus concorrentes nestes fatores.

Compreende-se, no entanto, que ao realizarem esse processo de avaliação ou medição de satisfação, as empresas devem, constantemente, identificar e alinhar as expectativas do cliente, o grau de satisfação e os objetivos organizacionais para que os benefícios da satisfação promovam impactos na qualidade ofertada de serviços.

## **2.3 GESTÃO DA QUALIDADE**

### **2.3.1 Evolução Histórica**

Dentro do contexto histórico do surgimento da qualidade, pode-se considerar diferentes etapas e mudanças que ocorreram, devido a inserção de novos padrões de trabalhos proporcionados pela Revolução Industrial ao longo do tempo, fatos estes que antecedem às transformações da era da qualidade.

A Revolução Industrial promoveu diversos movimentos no modelo de trabalho, e dentro de cada fase, são observadas também seu impacto nas questões políticas, sociais, econômicas e os critérios de qualidade. Esses critérios em si já eram utilizados pelos artesãos como forma de inspeção antes da Revolução Industrial, como afirma Oliveira (2006, p.04): “Na era da inspeção, o produto era verificado (inspecionado), pelo produtor e pelo cliente. [...] Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios “artesãos”.

Stevenson, (2001, p. 315) afirma que: “a Revolução Industrial foi acompanhada pela instituição da divisão do trabalho – cada trabalhador passou a ser responsável apenas por uma pequena parte de cada produto”. Para o autor: “a responsabilidade pelo controle de qualidade passou a ser dos supervisores. A inspeção, na maioria dos casos, era inexistente e aleatória, embora pudessem existir circunstâncias especiais nas quais um nível de inspeção de 100% fosse utilizado”.

Carvalho et.al, (2005, p.03) dizem que: “a Revolução Industrial, trouxe nova ordem produtiva, em que a customização foi substituída pela padronização e a produção em larga escala”. Foi o período inicial da Revolução Industrial que marcou a introdução das máquinas e a organização do trabalho.

Ainda segundo Carvalho et.al, (2005, p.03), o controle de qualidade sofreu algumas transformações que permitiu o monitoramento por meios estatísticos: “na década de 1930, o controle de qualidade evoluiu bastante, com o desenvolvimento do sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico do processo e do surgimento de normas específicas para essa área”. A inspeção passou a ser aplicada estatisticamente”.

A ISO 9001:2008, relativa à serie ISO 9000, também pode ser considerada importante neste contexto evolutivo, principalmente para as empresas que pretendem investir em sistemas de gestão da qualidade de produtos e serviços, e desejam obter certificação conforme. Carvalho e Paladini (2012, p.162-163) explicam que:

A norma ISO 9001:2008 pode ser encarada como um modelo para construir sistemas de gestão da qualidade. [...] A ISO 9001:2008 é voltada para a aplicação interna, certificação e fins contratuais, focada na *eficácia* do sistema de gestão da qualidade [...].

Para tanto, a norma ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – é a responsável por esse processo de definir os procedimentos de padronização da ISO, a certificação e a atualização. Nesse sentido, a ISO 9001:2008 foi atualizada e, segundo o site da ABNT, disponível no link: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041>, a ISO 9001:2015 é a norma que se encontra em vigência atualmente. Ainda de acordo com o mesmo site, essa norma explica que:

Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização: a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e b) visa aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

No decurso histórico da evolução da qualidade, seguindo as etapas de inspeção e controle estatístico, prosseguem-se as demais etapas do desenvolvimento da qualidade. Suas principais perspectivas sintetizadas e apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – As principais etapas do desenvolvimento da Qualidade.**

	<b>Etapas do Movimento da Qualidade</b>			
<b>Identificação das Características</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle da Qualidade</b>	<b>Qualidade Assegurada</b>	<b>Gerenciamento da Qualidade</b>
<b>Preocupação básica - visão da qualidade</b>	Verificação de um problema a ser resolvido	Controle de um problema a ser resolvido	Coordenação de um problema a ser resolvido, mas enfrentando proativamente	Impacto estratégico como uma oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção desde o projeto até as vendas	As necessidades do mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos
<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	Inspeção, classificação e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração e planejamento da qualidade	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento
<b>Responsável pela qualidade</b>	Departamento de inspeção	Departamento de controle da qualidade	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
<b>Orientação e abordagem</b>	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: Miguel (2001, p.40).

### 2.3.2 Conceitos e dimensões

Definir qualidade não condiz unicamente com as atribuições de características e técnicas aplicadas à fabricação de produtos ou serviços. Para que ela possa ser melhor compreendida, deve-se observar os requisitos inerentes atribuídos por cada indivíduo. Segundo Stevenson,

(2001, p.315): “no sentido mais amplo, qualidade se refere à capacidade que tem um produto ou serviço de atender, consistentemente, às expectativas do cliente, ou de superá-las”.

Miguel (2001, p.20) afirma que a definição da qualidade é complexa, mas que pode ser facilmente entendida considerando que: “para o entendimento do que vem a ser qualidade, o importante é lembrar que sua definição não parte de uma ideia ou conceito absoluto, mas sim relativo a alguma coisa e, frequentemente, técnicas e metodologias se misturam a sua definição”.

De acordo com Paladini (1995, p.27): “a qualidade é, portanto, o elo perfeito que liga a empresa ao ambiente externo e a mantém lá, de forma estável e duradoura. Sua definição, entretanto, requer que os consumidores sejam perfeitamente conhecidos e atendidos”.

Oliveira, (2006, p.94) complementa com a visão de qualidade envolvendo toda a empresa em seu ambiente interno em prol da melhoria contínua afirmando que: “na organização moderna, portanto, qualidade significa simultaneamente adequação ao uso, conformidade às especificações, e qualidade total no processo”.

Contudo, para que a qualidade seja melhor compreendida, suas abordagens e dimensões devem ser consideradas. Quanto às abordagens da qualidade, Garvin (1992) *apud* Oliveira (2006, p.09) menciona cinco tipos, quais sejam: “a transcendental, a fundamentada no produto, a fundamentada no usuário, a fundamentada na produção e, a fundamentada no valor”.

Ainda segundo Oliveira (2006, p.09-10), na abordagem transcendental: “a qualidade não é passível de análise e que aprendemos a reconhecê-la apenas pela experiência”; na abordagem fundamentada no produto “a qualidade é considerada uma variável precisa e mensurável”; na abordagem fundamentada no usuário “a qualidade está diante dos olhos de quem a observa”; a abordagem fundamentada na produção “identifica a qualidade conforme as especificações”; e, a abordagem fundamentada no valor “define qualidade em termos de custo e preço”.

As dimensões da qualidade, também consideradas importantes em sua definição, estão descritas e brevemente conceituadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Dimensões da Qualidade Segundo Garvin (1988).**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Características	Atributo dos produtos
Desempenho	Características operacionais básicas de um produto
Confiabilidade	Probabilidade de ocorrência de falhas
Conformidade	Grau de concordância com as especificações
Durabilidade	Medida da vida útil do produto
Estética	Reação inicial positiva ou negativa
Qualidade observada	Percepção do cliente sobre o produto
Atendimento ao cliente	Apoio ao cliente; continuidade do uso do produto

Fonte: Miguel (2001, p.30).

Cada dimensão, apesar de distinta, pode ser combinada e definida quanto ao nível de complexidade no que diz à qualidade. Segundo explica Miguel (2001, p.21): “cada empresa deve, portanto, decidir quais dimensões serão enfatizadas, ou como deverá ser a combinação entre elas”.

### **2.3.3 Participação do Cliente**

A inserção do conceito de processo na participação do cliente é importante para entender como as atividades serão executadas e como estas acontecem dentro ou fora da empresa. Assim, Lovelock e Wright (2001, p.34) definem processo como: “um método particular de operação ou uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma sequência definida”.

Ainda segundo os autores, os processos devem estar focados no cliente e estes devem interagir com o serviço assim:

É importante os gerentes pensarem em processo e produção em termos do que acontece ao cliente, ou outro objeto que está sendo processado, porque isto os ajuda a identificar os benefícios que estão sendo criados. [...] se os clientes desejam os benefícios que um serviço processado com pessoas tem a oferecer, devem estar preparados para cooperarem ativamente com a operação do serviço. (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p.37).

Diante dos processos os clientes participam como parte da execução do serviço e como coautores de algumas atividades, conforme dizem Gianesi e Corrêa (1996, p.43):

Uma dimensão que parece bastante relevante para a classificação dos processos segundo a ótica da gestão das operações é o grau de participação do cliente no processo. Difere do grau de contato, pois avalia a participação do cliente como recurso do processo produtivo, executando tarefas que seriam, a princípio, de responsabilidade da empresa de serviços.

A participação do cliente no processo de serviços já faz parte do conceito de execução e de produtividade das atividades que remetem aos serviços. Mas, em relação a qualidade atribuída a essa participação depende do resultado final, como conceituam Zeithaml, et. al. (2014, p.350):

Outro papel que o cliente pode desempenhar na cogeração e execução do serviço é o de colaborador com a própria satisfação e com a qualidade final dos serviços que recebe. Os clientes nem sempre se preocupam muito com o fato de terem participado do aumento na produtividade da organização. Porém, eles preocupam-se bastante com o atendimento das suas necessidades. A participação efetiva do cliente aumenta a possibilidade de que as necessidades e as vantagens que o cliente procura sejam de fato atendidas.

Dessa maneira, Lovelock e Wright (2001, p.69) reafirmam o papel do cliente na execução do serviço: “Quanto maior o envolvimento dos clientes na produção do serviço, maior o seu potencial de influenciar os processos nos quais estão engajados”.

Para Paladini (1997, P.23): “[...] a participação do consumidor no processo produtivo no caso de métodos e serviços é uma vantagem em termos de qualidade se o processo for flexível para contemplar alterações constantes. Isto, sem dúvida, facilita a adequação ao uso”.

O nível ou o grau de participação do processo de serviço é definido pelo próprio cliente segundo Grönroos (2003, p.71):

Quando consomem serviços, os clientes percebem o processo de produção de serviço em maior ou menor grau, mas sempre em grau crítico, bem como percebem que participam do processo. O processo de consumo leva a um resultado para o cliente, que é o resultado do processo de serviço.

Ele ainda faz uma relação do processo de participação do cliente no serviço e na indústria no que diz:

O papel do cliente em contextos de serviços também é diferente do seu papel na manufatura. Isso acontece porque os clientes participam do processo de serviço e influenciam o andamento do processo e seu resultado. Podem também causar um impacto sobre o modo como seus colegas clientes participam do processo e percebem a qualidade do serviço produzido naquele processo. (GRÖNROOS, 2003, P.262).

Para que a participação do cliente no processo de serviço seja benéfica e a qualidade seja alcançada é necessário o desenvolvimento de estratégias o qual sugere alguma maneira de identificar a ótica do cliente diante do que se pretende no processo de serviço. Para Zeithaml, et. al. (2014, p.356-357):

O nível e a natureza da participação do cliente no processo de serviço são definidos por decisões estratégicas que podem influenciar a produtividade da organização, seu posicionamento em relação à concorrência, a qualidade dos serviços oferecidos e a satisfação de seus clientes. [...]. Na maioria das vezes, os objetivos gerais de uma estratégia de participação do cliente consistem em elevar a produtividade da organização e a satisfação do cliente e, concomitantemente, diminuir a incerteza devido às ações imprevisíveis dos clientes.

Ainda de acordo com os autores:

Ao desenvolver estratégias para tratar do envolvimento do cliente na cogeração e execução de serviços, o primeiro passo dado pela organização consiste em determinar o tipo de participação que deseja do cliente e o modo como o cliente quer participar. A identificação do nível presente de participação pode servir como ponto de partida [...] A organização avalia se está satisfeita com o nível existente de participação que requer de seus clientes e se deseja tornar esta participação mais efetiva. (ZEITHAML et. al., 2014, p.357).

As contribuições decorrentes da participação do cliente em relação à qualidade dependem de alguns fatores como define Grönroos, (2003, p.262):

Ao mesmo tempo, e como resultado dos mesmos recursos que contribuem para a produtividade, dependendo de como esses recursos funcionam e interagem, há contribuições à qualidade proporcionadas pelo prestador de serviço, proporcionadas pelo cliente e proporcionadas pela interação. Assim, qualidade e produtividade são dois lados da mesma moeda”. [...] interações criadas por clientes influenciam a eficiência do processo de serviço e essa é uma contribuição à produtividade proporcionada pela interação.

O processo de participação do cliente envolve questões de relacionamento entre cliente e empresa no que permite melhores resultados. Esse relacionamento pode haver influências na prestação de serviços dependendo do resultado do processo principalmente em relação a novos clientes como defendem Ganesi e Corrêa (1996, p.75) sobre um novo cliente apresentar características definidas como “percepção de risco, conhecimento do processo e lealdade” diferentes dos clientes que já obtiveram alguma experiência anterior do mesmo serviço.

### **2.3.4 Qualidade em serviço**

De acordo com Ganesi e Corrêa (1996, p.196), qualidade em serviços pode ser definida como “o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

A qualidade do serviço está relacionada às expectativas do cliente e ao valor percebido desta expectativa. Ambos fatores determinam o grau de satisfação que o aplica ao serviço. As variáveis que determinam esta qualidade encontram-se na tangibilidade, confiança, responsabilidade, garantia e empatia. (COBRA, 2009).

Para Paladini (1997, p.24), a qualidade em si não muda, mas as suas características sim, afirmando que:

O conceito da qualidade nos serviços e métodos não se altera substancialmente: a meta prioritária é a plena satisfação do consumidor em ambos os casos; o que mudam são as características da qualidade, tanto em termos de processos produtivos quanto em termos de suporte e interação com clientes.

Os clientes conseguem identificar e reconhecer suas expectativas em relação a um serviço e difundi-los. As necessidades comparadas as expectativas são mais complexas, pois tem a expectativa como papel formador. Alguns fatores que podem influenciar as expectativas do cliente: o mercado, experiência anterior e comunicação externa. (GIANESI e CORRÊA, 1996).

É importante observar a importância do papel do pessoal que tem contato direto com o cliente e o quanto o padrão da qualidade dos serviços executados por eles pode influenciar nas expectativas do cliente. Zeithaml, et. al. (2014, p.40) afirmam que:

[...] no caso da ausência de padrões ou de os padrões vigentes não refletirem as expectativas dos clientes, é provável que a qualidade do serviço tal como percebida pelos clientes sofra consequências negativas. Sempre que os padrões refletirem as expectativas dos clientes, as percepções da qualidade do serviço que recebem serão melhoradas.

Oliveira (2006, p.12) explica sobre a interação do cliente com o ambiente e como isso pode interferir na qualidade em serviço quando diz que: “A percepção do cliente ao interagir com o ambiente físico, processos e procedimentos de uma organização formará sua opinião final sobre a transação comercial e fará que se decida se a experiência é ou não satisfatória”.

Segundo o autor (2006, p.12), toda a organização tem obrigações em relação ao cliente. “[...] deve-se buscar constantemente a perfeição nos momentos da verdade, fazendo da qualidade em serviços uma responsabilidade de toda a organização, pois o cliente é a força propulsora da empresa”.

Para Grönroos (2003, p.85-86), são consideradas duas dimensões para a qualidade em serviço conforme a percepção do cliente, “uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processo”. Segundo o autor a dimensão técnica pode influenciar no resultado final afirmando que:

Entretanto, como há várias interações entre fornecedor de serviços e o cliente, incluindo diversas séries de momentos da verdade, a dimensão técnica da qualidade não contará para a qualidade total que o cliente percebeu ter recebido. Obviamente ele também será influenciado pelo modo como a qualidade técnica – o desfecho ou resultado final do processo – é transferida para ele. Grönroos 2003, p.86).

De acordo com Denton (1990, p.10-11), “[...] qualidade em serviços não está baseada em hipóteses, mas na medição precisa dos desejos dos clientes através de uma grande variedade de programas de realimentação. Os fornecedores de serviços com qualidade facilitam ao cliente dizerem-lhes o que está certo e o que está errado”.

Confirmando a ideia da necessidade de inserção de programas de realimentação Oliveira (2006, p.13) ressalta que:

É importante enfatizar o aspecto de continuidade do programa de qualidade, tendo em vista que o conceito de excelência pressupõe uma prestação de serviços bem-feita e que, dentro das atividades humanas, não é fácil de se obter. A maior dificuldade está na modificação constante do comportamento apresentado pelo consumidor. Seus desejos e necessidades mudam constantemente e o esforço de aperfeiçoamento diante de alvos que se modificam torna mais difícil a conquista da excelência na área de prestação de serviços.

Considerando os impactos sobre o cliente e a busca pela qualidade em serviço, a organização necessita de mecanismos que propicie melhoria nos processos para alcançar seus objetivos quanto à qualidade dos serviços prestados.

Oliveira (2006, p.212), menciona alguns objetivos dos processos de melhoria da qualidade que uma organização pode observar destacando “[...] refinar a qualidade; estimular o envolvimento no trabalho; facilitar a comunicação [...]”. Ele ainda enfatiza a importância de conhecer melhor os clientes para melhorar a qualidade explicando que:

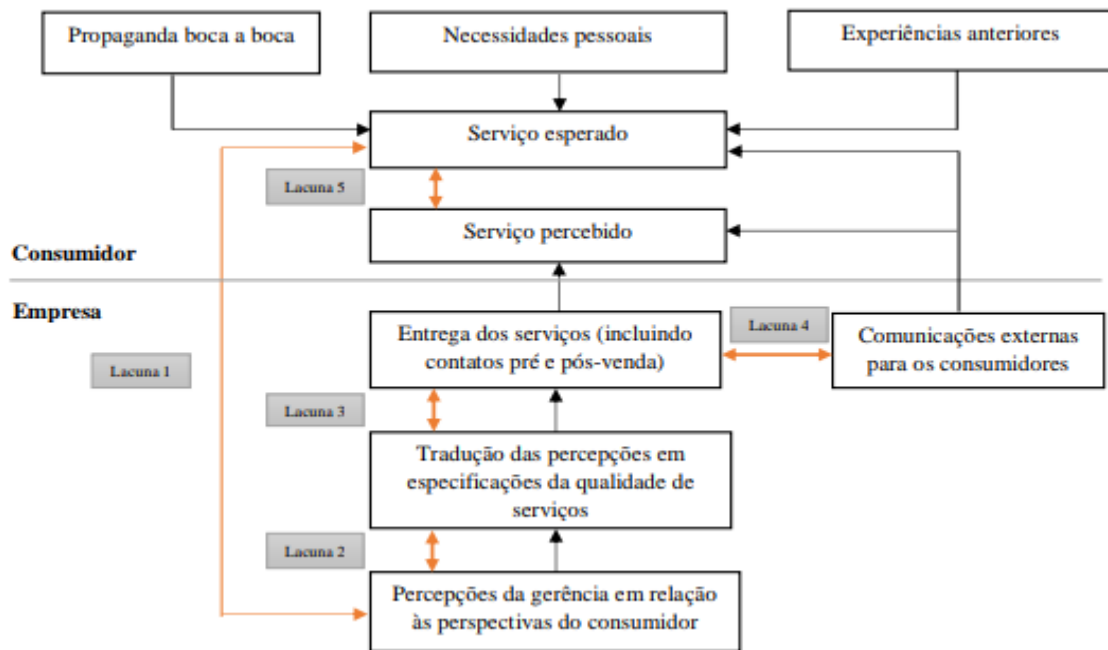
Para conseguir a melhoria da qualidade, necessita-se compreender melhor as atividades, o processo e principalmente conhecer os clientes. Pode-se conceituar cliente como a pessoa que utiliza ou necessita de um determinado trabalho ou produto para que ela possa realizar seu trabalho. Fornecedor é a pessoa que garante o que se utiliza ou se necessita para dar continuidade à atividade de produção. (OLIVEIRA 2006, p.212).

O investimento em melhorias da qualidade pode envolver os processos relativo as atividades desenvolvidas pela organização por meio da inovação ou por meio da tecnologia. De acordo com Denton (1990, p.16) só o investimento em tecnologia não é necessário para melhorar a qualidade em serviços afirmando que:

[...] empregados motivados, bem informados e atenciosos são ativos valiosos e que são necessários, caso os serviços devam ser melhorados. [...] A tecnologia é secundária para a qualidade em serviços. Se as pessoas não puderem fornecer serviços de qualidade, certamente as máquinas não o poderão. (DENTON 1990, p.16).

Sabendo-se que o processo de qualidade dos serviços envolve aspectos pertencentes a expectativa e percepção do cliente e que estes aspectos podem estar conectados com os da organização, pode-se observá-los dentro de um modelo de qualidade de serviço representado abaixo na figura 2.

Figura 2 – Modelo de qualidade dos serviços



Fonte: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 44, outono 1985. Apud Kotler e Keller (2006, p.407).

Este modelo de qualidade de serviços expressa como ocorre o seu processo dissociando o cliente e o prestador de serviço em seus aspectos e as atividades que os influenciam. Para o cliente o serviço esperado está relacionado com a propaganda boca a boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores além de sofrer influência da comunicação externa da empresa. O serviço percebido será o resultado de decisões internas. Para a empresa, sua percepção compreende o que o cliente espera para nortear as especificações da qualidade de serviço quando o processo de serviço for realizado. E, o serviço esperado e o percebido pode ser influenciado pelas comunicações externas. (GRÖROOS 2003, p.131-132).

O modelo inclusive apresenta etapas que devem ser analisadas para identificar a origem dos possíveis problemas de qualidade. As cinco lacunas resultam das falhas do processo de gerenciamento da qualidade na prestação de serviço. A lacuna 5 atribui as demais lacunas decorrentes no processo. (GRÖROOS 2003, p.133-137). Para tanto o autor define as cinco lacunas ou gaps sintetizados da seguinte forma:

A Lacuna 1 – “A lacuna da percepção da administração: esse gap significa que a gerência percebe as expectativas de qualidade erroneamente”. Segundo o autor esta lacuna se deve, resumidamente a: “Informações inexatas da pesquisa de mercado e análises de demanda; Informações sobre expectativas interpretadas erroneamente; Análise de demanda inexistente”. Como solução o autor propõe: “[...] melhoria no conhecimento das características da concorrência em serviços por parte da gerência”; e “melhoria nas pesquisas”.

Lacuna 2 – “A lacuna da especificação de qualidade: esse gap significa que as especificações de qualidade de serviço não são consistentes com as percepções da gerência quanto às expectativas de qualidade”. Essa lacuna é resultante de: “mau gerenciamento do planejamento; falta de determinação de objetivos claros na organização; apoio insuficiente da alta administração ao planejamento para a qualidade de serviço”. A solução nesta lacuna é relacionada à “[...] mudança das prioridades da empresa e o comprometimento com o serviço”.

Lacuna 3 – “A lacuna da entrega de serviço: essa lacuna significa que as especificações de qualidade não são cumpridas pelo desempenho no processo de produção e na entrega do serviço”. Essa lacuna resulta em: “especificações muito complicadas e/ou demasiadamente rígidas; funcionários que não concordam com as especificações e, portanto, não as cumprem; má gestão das operações de serviço”. Na lacuna 3 o autor menciona diversas soluções que envolvem mudança de comportamento da gerência quanto ao tratamento dos colaboradores e melhoria de treinamento dos colaboradores.

Lacuna 4 – “A lacuna de comunicação de mercado: essa lacuna significa que promessas feitas por atividades de comunicação de mercado não são consistentes com o serviço entregue”. “Essa lacuna deve-se a: planejamento da comunicação de mercado não integrado com operações de serviços; falta de coordenação ou coordenação insuficiente entre o marketing externo tradicional e as operações; uma propensão inerente para exagerar e, assim, prometer demais”. Uma das soluções proposta pelo autor nesta lacuna é: “[...] melhores procedimentos de planejamento” e “uma supervisão mais presente por parte da gerência”.

Lacuna 5 – “A lacuna de qualidade percebida de serviço: esse gap significa que o serviço percebido ou experimentado não é consistente com o serviço esperado”. Essa lacuna é resultante de: “qualidade negativamente confirmada (má qualidade) e um problema de qualidade; má propaganda boca a boca; um impacto negativo sobre a imagem corporativa ou local”. De acordo com o autor a razão de ocorrência de lacuna na qualidade percebida de serviço pode estar relacionada com as demais lacunas apresentadas ou “a combinação entre elas”.

Zeithaml et. al. (2014, p.126) afirmam que: “um dos primeiros indicadores desenvolvidos especificamente para mensurar a qualidade de um serviço foi a pesquisa

SERVQUAL”. Sobre esta pesquisa os autores explicam as características e como pode ser aplicado afirmando que: “a escala SERVQUAL inclui uma pesquisa contendo 21 atributos de serviço, agrupados em cinco dimensões de qualidade de serviços: a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os tangíveis”. Os atributos dessas dimensões estão dispostos no quadro 3.

Quadro 3 – Atributos SERVQUAL

<p><b>Confiabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar o serviço como prometido</li> <li>• Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente</li> <li>• Entregar o serviço certo na primeira vez</li> <li>• Entregar os serviços no prazo prometido</li> <li>• Manter registros sem erros</li> <li>• Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente</li> </ul> <p><b>Capacidade de resposta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado</li> <li>• Efetuar um atendimento rápido de clientes</li> <li>• Mostrar disposição para ajudar os clientes</li> <li>• Estar preparado para atender às solicitações do cliente</li> </ul> <p><b>Segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes</li> <li>• Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações</li> <li>• Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais</li> </ul>	<p><b>Empatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar aos clientes atenção individual</li> <li>• Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção</li> <li>• Ter em mente os melhores interesses do cliente</li> <li>• Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente</li> <li>• Oferecer horário de funcionamento conveniente</li> </ul> <p><b>Itens tangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos modernos</li> <li>• Instalações com visual atraente</li> <li>• Funcionários com aparência asseada e profissional</li> <li>• Materiais visualmente atraentes associados ao serviço</li> </ul>
---	--

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 41-50, outono 1985. Apud Kotler e Keller (2006, p.408).

Ainda conforme os autores (2014, p.126): “a pesquisa às vezes pede aos clientes que forneçam duas notas para cada atributo – a primeira reflete o nível de serviço que esperam de companhias de excelente desempenho no setor e, a segunda, as percepções do serviço executado por uma companhia específica atuante no setor. A diferença entre as notas de expectativa e de percepção constitui uma mensuração quantificada da qualidade do serviço”. Dessa maneira a autora exemplifica alguns resultados que os dados da pesquisa SERVQUAL pode fornecer: “avaliar a qualidade do serviço de uma empresa em relação às cinco dimensões do SERVQUAL”; “rastrear as expectativas e as percepções dos clientes (quanto aos atributos individuais do serviço e/ou às dimensões do SERVQUAL) ao longo do tempo”; “identificar e

examinar os segmentos de clientes que diferem expressivamente em suas avaliações do desempenho do serviço de uma empresa”.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo destina-se à apresentação da metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, descrevendo os métodos e os procedimentos adotados e definidos de acordo com o objetivo de estudo. Será demonstrado, portanto, a maneira como o respectivo trabalho foi interpretado, conduzido e analisado para obtenção dos resultados.

#### **3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.83): “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Para Prodanov e Freitas (2013, p.24) o método e a ciência constituem a busca do conhecimento: “partindo da concepção de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento”.

Além do método que direciona o percurso da pesquisa, a ciência e o conhecimento filosófico também constituem partes fundamentais para constituir a linha de pensamento do pesquisador quanto a própria perspectiva e capacidade de interpretação diante do universo de pesquisa como afirma Richardson (2012, p.32):

[...] é absolutamente necessário que possam ser identificados os pressupostos do pesquisador em relação ao homem, a sociedade e o mundo em geral. Fazendo isso, pode-se identificar a perspectiva epistemológica utilizada pelo pesquisador. Essa perspectiva orientará a escolha do método, metodologia e técnicas a utilizar em uma pesquisa.

Neste sentido, compreende-se neste trabalho, cuja a finalidade é estudar a qualidade em serviço percebida caracterizando-o em uma organização de ensino particular, que sua base filosófica se sustenta em uma abordagem dialética. Conforme explica Gil (2008, p.14):

[...] A dialética fornece as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos de suas influências políticas, econômicas, culturais etc.

Os objetivos, geral e específicos, apresentados neste trabalho respectivamente como: caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular; identificar quais dimensões da qualidade percebida de serviço são mais determinantes; identificar, segundo o modelo de qualidade percebida de serviço, as possíveis falhas existentes; analisar as possíveis melhorias diante das percepções e/ou falhas identificadas; serão fundamentados na contraposição de ideias da construção dialética de interpretação.

[...] A dialética privilegia as mudanças qualitativas, opõe-se naturalmente a qualquer modo de pensar em que a ordem quantitativa se torne norma. Desse modo, as pesquisas fundamentadas no método dialético distinguem-se claramente das pesquisas desenvolvidas segundo a visão positivista, que enfatiza os procedimentos quantitativos. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p.35).

Portanto, considerando o discurso dialético como base epistemológica deste trabalho, a resposta ao problema de pesquisa: Como caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular? Terá uma análise qualitativa e interpretativa de investigação.

### **3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM**

Com o propósito de estudar a qualidade em serviço, tendo como problema de pesquisa a seguinte questão: Como caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular? Pretende-se, através do método indutivo, estruturar de forma ampla os argumentos que inferem as variáveis: organização, cliente e qualidade em serviço.

O método indutivo possui uma investigação mais abrangente e constituída de um universo particular para encaminhar-se ao geral cujas premissas podem admitir prováveis conclusões. Segundo Gil (2008, p.10) o método indutivo é um método que: “procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”.

Ainda segundo o autor (2008, p.10-11) esse método permite estabelecer a relação através da observação do fenômeno estudado com o que se pretende conhecer no que afirma:

Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos. (GIL 2008, p.10-11).

Lakatos e Marconi (2003, p.86) também configuram o método indutivo caracterizando-o por sua amplitude explicando que: “indução é um processo mental por intermédio do qual,

partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Portanto as verdades constatadas das premissas podem definir apenas prováveis conclusões.

Assim, o método indutivo parte de premissas dos fatos observados para chegar a uma conclusão que contém informações sobre fatos ou situações não observadas. O caminho vai do particular ao geral, dos indivíduos às espécies, dos fatos às leis. As premissas que formam a base da argumentação (antecedentes) apenas se referem a alguns casos. A conclusão é geral, utilizando o pronome indefinido todo. (RICHARDSON, 2012, p. 36).

Considerando que o presente trabalho constitui uma abordagem indutiva, as questões orientadoras então definidas como: Quais dimensões da qualidade percebida de serviço são mais determinantes? Quais as possíveis falhas podem ser identificadas segundo o modelo de qualidade percebida de serviço? Quais melhorias podem ser pontuadas diante das percepções e/ou falhas identificadas? Também obedecerão à estrutura investigativa das argumentações no que consiste, na observação e no conhecimento dos fatos, que podem respondê-las.

### **3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

No que se refere aos objetivos descritos neste trabalho ambos, geral e específicos, serão embasados na pesquisa exploratória com o intuito de caracterizar a qualidade percebida de serviço, conforme afirma Gil (2008, p.27), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52), a pesquisa exploratória:

Tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

O objetivo geral da presente pesquisa tem por finalidade caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular; e, os objetivos específicos que pretende identificar quais dimensões da qualidade percebida de serviço são mais determinantes; identificar, segundo o modelo de qualidade percebida de serviço, as possíveis falhas existentes; e analisar as possíveis melhorias diante das percepções e/ou falhas identificadas;

Triviños (1987, p.109-110), afirma que: “os estudos exploratórios permitem ao investigados aumentar sua experiência em torno de um determinado problema”. O autor explica também que: “Este tipo de investigação, por exemplo, não exige a revisão da literatura, as

entrevistas, o emprego de questionários etc., tudo dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico”.

Assim, a pesquisa exploratória permitirá identificar as propensões que podem ocorrer entre os objetos de análise: organização, cliente e a qualidade em serviço.

### **3.4 NATUREZA DA PESQUISA**

Quanto à natureza do problema, a pesquisa pode admitir aspectos tanto quantitativo, quanto qualitativo. A abordagem adotada neste estudo será qualitativa. No entanto, alguns fatores quantitativos podem ser apresentados neste trabalho apenas como representação de aspectos pontuais e inerentes à pesquisa, e podem ser analisados e baseados estatisticamente.

[...] na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente; ela surge na experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, e na argumentação lógica das ideias. [...] a finalidade primeira da pesquisa qualitativa não é mostrar opiniões ou pessoas; ao contrário, pretende explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em estudo. (MICHEL, 2015, p.40).

A abordagem qualitativa, então adotada para desenvolver a análise do problema de pesquisa, deve-se à subjetividade inerente ao tema - qualidade em serviço, e para a interpretação de possíveis eventos numéricos atribuídos, em particular, às percepções observadas quanto a qualidade em serviço.

Para Richardson (2012, p.79), a abordagem qualitativa pode conter dados quantitativos e ainda assim manter o conceito que pretende inferir no que afirma:

O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano dos resultados.

Buscando identificar e compreender esses eventos, a pesquisa qualitativa permite também abranger o (s) enfoque (s), a que confere o (s) objetivo (s) deste trabalho, de modo a admitir, por meio da discussão e da análise, quais são os conceitos válidos para compor o problema de pesquisa: Como caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular?

Assim, a abordagem qualitativa conduzirá à resposta do problema baseando-se nas condições, percepções e falhas identificadas, promovendo uma análise interpretativa dessas interações.

### 3.5 PROCEDIMENTO TÉCNICO

O presente trabalho consiste, inicialmente, na elaboração de uma pesquisa bibliográfica permitindo um levantamento de informações científicas em obras publicadas da literatura acerca do tema qualidade em serviços e nos contextos pertinentes ao estudo.

A pesquisa bibliográfica é utilizada em estudos, como método que conduz o direcionamento da pesquisa, tanto em contexto introdutório e/ou exploratório, no conhecimento prévio dos conteúdos relativos ao tema de pesquisa, quanto como técnica de desenvolvimento, para a descoberta dos objetivos e resultados inerentes ao estudo pretendido.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. (GIL, 2008, p.44).

Neste contexto, a pesquisa bibliográfica propiciará os aspectos relevantes utilizados para o delineamento do tema qualidade em serviço, explorando o que compete aos objetivos propostos deste trabalho, como afirma Severino (2007, p.122): “[...] o pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos”. Ampliando também ao problema de pesquisa: Como caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular? Para que estes alinhem-se às questões orientadoras.

Quanto ao desenvolvimento empírico, o estudo de caso é a modalidade técnica de pesquisa a ser realizada neste trabalho. Através desta modalidade, será possível estudar o tema qualidade em serviço dentro do contexto de pesquisa atribuída a uma organização como explicam Prodanov e Freitas (2013, p.60): “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. (GIL, 2002, p.55).

Assim, neste trabalho, considera-se o estudo de caso adequado como procedimento técnico para a pesquisa, visando identificar possíveis características e aspectos de percepção na qualidade em serviço que uma organização, em sua particularidade, pode apresentar.

### 3.5.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA, COLETA DE DADOS E ANÁLISE

Os dados atribuídos a esta pesquisa serão analisados qualitativamente, podendo inferir alguns aspectos quantitativos, utilizando-se das técnicas de entrevista e questionário. A entrevista concede ao pesquisador informações relevantes sobre o objetivo de estudo como afirma Oliveira (2007, p.86), “a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre pesquisador (a) e entrevistado (a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que está pesquisando”.

A proposta da entrevista semiestruturada (apêndices A e B) foi a técnica que melhor atendeu ao objetivo deste trabalho, por não obedecer uma ordem rígidas e padronizada das questões e possibilitar seguir os assuntos relevantes ao tema qualidade em serviço e ao objetivo de estudo.

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Conforme Oliveira (2007, p.83), “[...] os questionários têm como principal objetivo descrever as características de uma pessoa ou determinados grupos sociais”. A autora ainda explica que na elaboração do questionário não há uma quantidade determinada de perguntas “[...] podendo ser encontrado questionário com apenas duas ou mais de cem questões”.

Os questionários (apêndices C e D) aplicados neste estudo foram elaborados baseando-se nas cinco dimensões do modelo SERVQUAL instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do cliente quanto à qualidade em serviço descrito no capítulo 3.4 e apresentado no quadro 3 (Atributos do SERVQUAL). Contudo, o questionário foi adaptado ao objetivo de estudo, apresentando questões para a análise apenas da percepção de colaboradores e clientes em relação a qualidade de serviços prestada pela instituição estudada.

O questionário desenvolvido também obedece a um padrão de escala contendo cinco pontos a nível de concordância. O método de escala aplicado neste estudo foi a Likert por fornecer informações de forma mais abrangente, conforme explica Richardson (2010, p.271) “[...] o método Likert determina mais diretamente a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados, e a escala construída a partir desses itens mede o fator mais geral. O uso de uma escala de cinco pontos proporciona maior informação que uma simples dicotomia “acordo” ou “desacordo” ”.

A análise será baseada nas percepções dos agentes participantes da entrevista e do questionário: Gestora, Coordenadora pedagógica, professores e clientes utilizando a triangulação das percepções destes agentes considerando gestão e coordenação como um agente e abrangendo os demais. Flick (2013, p.183) explica que a triangulação é utilizada nas ciências sociais para abordar as perspectivas de um tema e, “pode envolver a combinação de diferentes abordagens qualitativas”.

A análise pode contemplar inclusive, os instrumentos de coleta de dados descritos no quadro 4, os objetivos e o problema de pesquisa e, demais questões que condiz com o estudo de caso pretendido.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, estes estão elencados de acordo com os objetivos e finalidade do estudo, servindo de base para desenvolvimento da pesquisa. Portanto, para a melhor compreensão da análise interpretativa dos dados de como o estudo de caso será desenvolvido apresenta-se no quadro 4 a relação dos objetivos específicos associado aos instrumentos de coleta de dados, e a sua finalidade.

Quadro 4 – Relação dos objetivos específicos da pesquisa *versus* elementos do instrumento de coleta de dados.

<b>Objetivos específicos da Pesquisa</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Finalidade</b>
Identificar quais dimensões da qualidade percebida de serviço são mais determinantes.	Atributos da qualidade em serviço.	Identificar as características da relação organização-cliente.
Identificar, segundo o modelo de qualidade percebida de serviço, as possíveis falhas existentes.	Expectativas em relação ao serviço.	Conhecer os motivos que podem ou não impedir o desenvolvimento da qualidade em serviço.
	Limitações do serviço.	Identificar os aspectos de interferência.
Analisar as possíveis melhorias diante das percepções e falhas identificadas.	Processo de interação organização-cliente.	Demonstrar os prós e contras no processo de qualidade em serviço.
	Contribuições e/ou dificuldades encontradas no processo de qualidade em serviço.	

Fonte: Adaptado da Tese de Saulo Rocha: A Contribuição do Egresso do Curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs) ao desenvolvimento da Cidade de Feira de Santana, 2014.

### **3.5.2 SELEÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA**

A amostra foi selecionada dentro do universo da pesquisa, consoante ao propósito de estudo, considerando o público interno e externo pertencentes à organização, os quais compõem a gestão, a coordenação pedagógica, os professores e os clientes.

Para a realização do questionário destinado aos clientes, foi possível estabelecer o tamanho da amostra por meio do site disponível no link: <https://comentto.com/calculadora-amostal/> constando a população de 108 pais; o erro amostral de 5%; o nível de confiança de 90%; e distribuição da população heterogênea 50/50, determinando assim, que o tamanho da amostra será de 78 pais participantes na pesquisa.

O questionário aplicado aos docentes, seguiu os mesmos critérios adotados no questionário aplicado aos clientes, contando com a população de 10 professores e obtendo um resultado do tamanho amostral de 10 educadores.

No entanto, o tipo de amostra definida para esta pesquisa, compreende a amostragem não probabilística caracterizada por conveniência, como representativa dos critérios estabelecidos aos elementos de pesquisa então selecionados. De acordo com Gil (2008, p.94) a amostragem por conveniência:

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Logo, os dados coletados para esta pesquisa, foram realizados com os respondentes disponíveis no período viabilizado pela instituição, sendo constituído de duas entrevistas: uma com a gestora e outra com a coordenadora pedagógica; e dois questionários: um aplicado manualmente aos professores e o outro aplicado online aos clientes contando com oito e vinte respondentes respectivamente.

### **3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

As limitações de estudo atribuídas a este trabalho estão diretamente relacionadas ao tamanho da instituição estudada, quanto a sua estrutura organizacional exemplificada na figura 3 do organograma organizacional da instituição apresentado no capítulo 5 do estudo de caso. E, devido ao momento em que a pesquisa foi iniciada, próximo do encerramento do período letivo, e a disponibilidade de horário na instituição decorrente das próprias atividades. Assim, o número de participantes das entrevistas e questionários torna o tamanho da amostra, que constitui o número de respondentes da pesquisa, limitado.

O estudo deste trabalho também não pôde ser baseado em um outro tipo de coleta de dados como a observação, proveniente também do período de realização da pesquisa, o que impossibilitou também acompanhar um pouco do processo de interação no encontro de serviços. O intuito também não era o de observar a rotina da instituição, e sim, de estudar o que confere a qualidade do serviço prestado pela instituição quanto a gestão administrativa e percepções de gestores, colaboradores e clientes.

Portanto, o estudo deste trabalho está sendo baseado na percepção dos respondentes, sobre a qualidade do serviço prestado pela instituição, atribuída então à gestora da instituição, a coordenação, aos funcionários e aos clientes. Os clientes, no caso, são os responsáveis legais – os pais, visto que a instituição é de formação infantil.

Como este estudo foi realizado entre dezembro de 2019 e março de 2020 e utilizando a quantidade de dados limitados adquiridos no decurso da pesquisa, houve a necessidade de aumentar a quantidade destes dados, aplicando novamente a pesquisa através do questionário manual, com o objetivo de equiparar ou até mesmo atingir um total considerado ideal já estabelecido e descrito no capítulo 3.5.2. No entanto, não foi possível reaplicar o questionário devido ao cenário pandêmico da COVID-19 que atingiu o Brasil (e o mundo). Alguns protocolos como medidas de proteção, a exemplo do fechamento de estabelecimentos e de escolas, que é objeto deste estudo, impossibilitou a realização de uma nova coleta de dados fazendo com que a pesquisa prosseguisse com o mesmo número de respondentes.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo serão apresentados o desenvolvimento do estudo de caso realizado na instituição particular de ensino, as análises e os resultados atribuídos aos instrumentos de pesquisa mediante entrevistas e questionários realizadas para a efetividade do estudo.

### **4.1 A instituição de ensino**

O nome da instituição e das pessoas envolvidas nas entrevistas e questionários não serão apresentados neste trabalho devido à preferência por sigilo solicitado pela gestora da instituição.

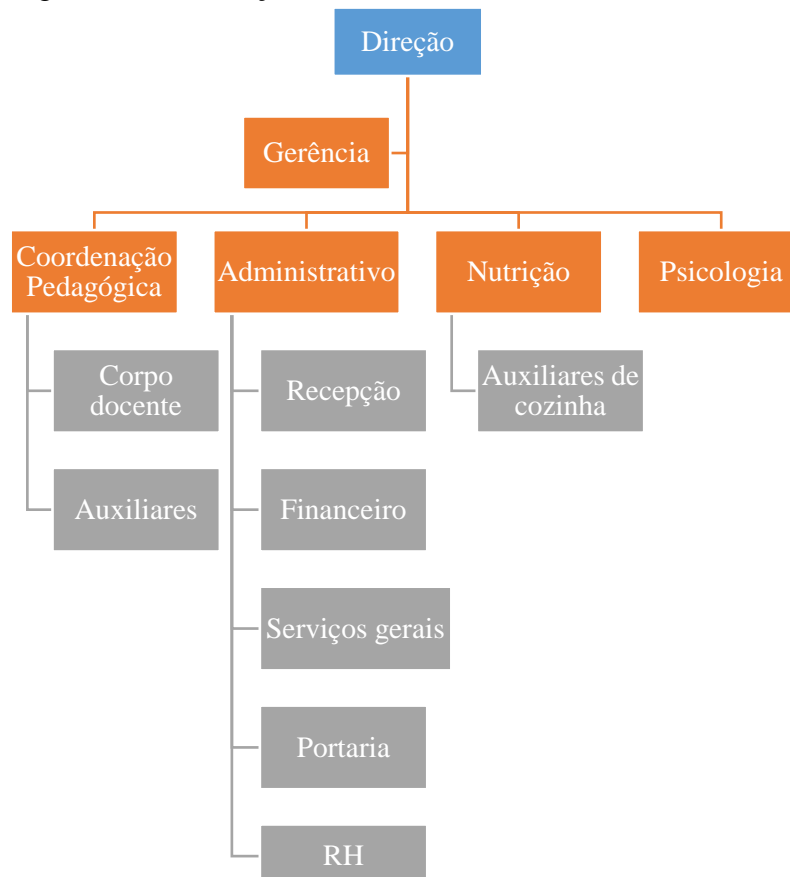
A instituição particular de ensino está situada no município de Feira de Santana - BA. Iniciou suas atividades em janeiro de 2017, sendo, portanto, um colégio recente, com atuação no ensino infantil e fundamental I. Sua estrutura pedagógica é bem delineada e oferece ensino de qualidade com ênfase e diferencial em inovação. A inovação é pensada em tecnologia, processos e formas de participação dos pais em eventos e reuniões temáticas proporcionando

maior proximidade do cliente com o serviço e a qualidade que a instituição oferece. Dessa forma a gestão é definida como democrático-participativa.

Tem como missão formar cidadãos com ensino de excelência, valores éticos e morais, impulsionando o desenvolvimento intelectual e emocional com a construção do conhecimento. Como visão pretende ser reconhecido em Feira de Santana – BA como referência e excelência no atendimento educacional e na área pedagógica. Quanto aos valores a instituição tem como filosofia a qualidade; o respeito; a excelência; a profissionalização; capacitação; crescimento profissional e institucional; valorização das pessoas e responsabilidade socioambiental.

Possui o funcionamento dividido entre os turnos: matutino e vespertino e, também em período integral. Está estruturada hierarquicamente por: uma diretora e gestora responsável pelas atividades administrativas, uma coordenadora pedagógica responsável pelo corpo docente e pelo desenvolvimento do projeto pedagógico, auxiliada também pela gestão, além dos seis professores fixos e quatro auxiliares, auxiliares administrativos, nutricionista e auxiliares de cozinha e psicólogo exemplificado no organograma da instituição que está representado na figura 3.

Figura 3 – Organograma da Instituição de ensino



Fonte: Gestora da Instituição de ensino (2020).

#### **4.2 Análise – Percepção da gestão e da coordenação**

Conhecendo os fatores que são importantes na prestação dos serviços da instituição a gestora destaca a confiabilidade e inovação como fator primordial, seguido da disponibilidade do serviço referente ao turno integral, pontuado pela coordenação. Os demais fatores a exemplo da segurança, as instalações e o atendimento formam um conjunto para o cliente realizar a contratação do serviço.

Nesse sentido, para o cliente contratar o serviço, a instituição precisa dispor de um processo de ensino moderno e sempre atualizado, além do nível de confiança bem estabelecido entre instituição e cliente. A disponibilidade do serviço e a inovação são percebidos como um diferencial para o cliente.

Para desenvolver os serviços prestados pela instituição, principalmente para ofertar um ensino inovador, a coordenadora explica que ocorre inicialmente a organização do planejamento anual (plano de curso) e em seguida a jornada pedagógica. Estes são ajustados à proposta de ensino da instituição e aplicado conforme o planejado.

Contudo, para garantir a qualidade do serviço ofertada, a mesma percebe e entende que precisa existir articulações periódicas com monitoramento em sala, avaliação dos professores e intervenção se necessário. Essas articulações não implicam em correções frequentes, apenas significa um controle para a conformidade dos serviços.

De acordo com a percepção da gestão as expectativas do cliente estão relacionadas aos aspectos referentes à qualidade e ao preço. Um fator da qualidade que a mesma percebe que os clientes valorizam e pontuam são os aspectos tangíveis. A localização, também é outro ponto muito valorizado.

Ainda dentro do contexto das expectativas, podem existir as limitações e falhas na oferta do serviço, as quais a gestão não percebe estas limitações ao ofertar o serviço com qualidade, uma vez que os clientes não exigem além do que é estabelecido. E, a questão das falhas, não há sinalização por parte dos clientes. A gestora também não faz comparações com outras instituições, por entender que as reclamações dos clientes sobre as falhas de outras instituições de ensino, servem de parâmetro e de alerta para não proceder da mesma forma.

Sobre estes aspectos a lacuna 1 do modelo de qualidade de serviço, ilustrado na figura 2, e descrita no capítulo 2.3 explica como a gerência pode perceber de maneira errônea as expectativas da qualidade que pode estar implícito em alguns fatores dentre estes: as “informações sobre expectativas interpretadas erroneamente”.

No caso da instituição em estudo, a gestora tem bem definidas, o que percebe como sendo as expectativas dos clientes quando estes procuram a instituição para conhecer e contratar o serviço. No entanto, a gestão também pode entender que o cliente espera um determinado serviço quanto ao desempenho e qualidade atribuídos, porém pode não coincidir com as reais expectativas dos clientes. O que não acontece com a instituição estudada.

Em relação à comunicação e interação com o cliente a gestora relata que são realizadas através das redes sociais principalmente, considerando as redes sociais os meios mais efetivos, o que é pontuado também pela coordenação sendo que a comunicação com os funcionários é realizada por meio de reunião.

A interação com os clientes ocorre também na reunião de pais, que a gestora pontua ser temático para tratar de assuntos relativos a processos de aprendizagem e a mesma percebe que isso é muito valorizado pelos clientes e estes são bastantes representativos e participativos. Do mesmo modo a coordenadora percebe que a comunicação ocorre entre todos e os clientes tem um contato maior com o serviço.

A coordenação ainda pontua também os plantões pedagógicos onde o professor lida diretamente com o cliente, e este pode avaliar a qualidade dos serviços prestados pela instituição, dentro do que é proposto e aplicado dentro das atividades relativas ao ensino e a aprendizagem.

O que a gestora percebe como dificuldade na instituição para ofertar a qualidade do serviço é a inadimplência, o que não compromete a qualidade. Mas pode significar o adiamento de algum projeto ou realização de objetivos. E as contribuições, ficam a cargo do grau de satisfação do cliente, quanto à qualidade dos serviços prestados pela instituição, evidenciadas na avaliação semestral e a indicação da instituição promovida pela 'propaganda boca a boca'.

Para simplificar e dispor a análise das entrevistas, apresenta-se no quadro 5, uma síntese relacionando os instrumentos de pesquisa utilizados para identificar os principais tópicos do estudo.

Quadro 5 – Síntese da análise da gestão e coordenação pedagógica relacionando os instrumentos de pesquisa

Instrumentos de pesquisa	Análise da entrevista com a Gestão e coordenação
Atributos da qualidade em serviço.	A gestão observa um conjunto de fatores da qualidade do serviço, porém a confiabilidade e a inovação são atribuídas como fatores principais para a procura do serviço. A coordenação ainda pontua além da inovação, a disponibilidade do serviço.
Expectativas dos clientes em relação ao serviço.	Sobre este aspecto somente a gestão pontua que as expectativas dos clientes são relativas ao preço e à qualidade. E, são atendidas dentro das condições que a instituição oferece considerando toda a demanda, custo-benefício e qualidade que possuem.
Limitações do serviço.	As falhas não são percebidas pela gestão que faz um controle diário e eficiente. E, se caso seja observado algum tipo de falha, estas são imediatamente corrigidas. A coordenação também atua no monitoramento frequente e faz intervenções se necessário.
Processo de interação organização – cliente.	Tanto a gestão quanto a coordenação pontuam que a comunicação é mais frequente e eficiente por redes sociais. As reuniões e os eventos temáticos, também são encontros importante que possuem muita representatividade dos clientes por serem relativas à aprendizagem. O que permite maior interatividade, e contato com o serviço prestado pela instituição.
Contribuições e dificuldades encontradas no processo de qualidade em serviço.	As contribuições do processo de qualidade em serviço encontradas podem ser atribuídas à satisfação do cliente e à propaganda boca a boca. E, as dificuldades podem ser direcionadas à inadimplência que às vezes implica em adiar a implementação de novos recursos.

Fonte: Elaboração própria (2020).

### 4.3 Análise – Percepção dos professores

O questionário direcionado aos professores (apêndice E), foi aplicado manualmente tendo 08 respondentes disponíveis do total de 10 educadores. A maioria dos respondentes constituiu o gênero feminino com 07 e apenas 01 do gênero masculino. A percepção dos professores quanto a qualidade dos serviços prestados pela instituição está sendo analisada por escala likert a nível de concordância atribuído a cada item de acordo com a opção de respostas. As escalas são representadas da seguinte forma: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Neutro; 4- Concordo e 5- Concordo totalmente. Os dados coletados do questionário estão tabulados e apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Apresentação e tabulação dos dados 1

	Questões abordadas	Frequência das respostas				
		1	2	3	4	5
Segurança: Sobre os recursos disponibilizados pelo colégio	1 O Material didático é sempre atualizado?	0	0	0	1	7
	2 O conteúdo aplicado está de acordo com os objetivos e metas do colégio?	0	0	0	1	7
	3 Os recursos tecnológicos facilitam o desenvolvimento dos conteúdos?	0	0	0	1	7
	4 A escolha do material prioriza a qualidade do ensino?	0	0	0	1	7
	5 O material didático promove atividades interativas?	0	0	0	1	7
Tangíveis: sobre o ambiente físico do colégio	6 As salas de aula são estruturadas e favorece o desenvolvimento das atividades?	0	1	0	3	4
	7 As instalações são adaptadas e padronizadas.	0	0	0	5	3
	8 Os ambientes especiais (laboratório, biblioteca) oferecem suporte nas práticas educativas?	0	0	1	3	4
	9 A área livre disponível permite atividades práticas e criativas?	0	0	0	1	7
	10 Os equipamentos são adequados e adaptados?	0	0	0	3	5
Confiabilidade: Sobre aspectos de inovação e interação	11 Promove o processo de ensino e aprendizagem?	0	0	0	3	5
	12 Oferece melhor qualidade de ensino?	0	0	0	2	6
	13 Torna o ensino e a aprendizagem mais flexíveis e dinâmicos?	0	0	0	2	6
	14 Melhora o conhecimento do perfil dos alunos?	0	0	0	3	5
	15 Atende às necessidades educacionais dos alunos?	0	0	0	3	5
Fatores pontuados na qualidade de serviços prestados pelo colégio	16 Aspectos tangíveis (Instalações; equipamentos).	0	0	0	3	5
	17 Empatia (cordialidade, gentileza).	0	0	0	2	6
	18 Confiabilidade (credibilidade).	0	0	0	2	6
	19 Segurança (garantia; precisão do serviço).	0	0	0	2	6
	20 Capacidade de resposta (atendimento rápido).	0	0	0	2	6

Fonte: Dados da pesquisa (2020) Adaptado do artigo de Otávio J. Oliveira e Euriane Cristina Ferreira: Adaptação e aplicação da escala SERVQUAL na educação superior, 2008.

O resultado dos dados tabulados através do questionário nesta pesquisa, baseou-se apenas nas três dimensões adotadas referentes à segurança, aos aspectos tangíveis e à confiabilidade. Dessa maneira buscou-se relacionar as questões aplicadas com as dimensões descritas, identificando a percepção do docente conforme a própria atividade exercida e os recursos que o colégio proporciona. Serão consideradas, portanto as escalas de 1 a 5 quanto ao grau de concordância e de frequência das respostas comparando e identificando qual questão ou dimensão possui maior evidência.

Na dimensão segurança, analisadas nas questões de 1 a 5, a identificação da percepção quanto aos recursos disponibilizados pelo colégio, obteve o nível de concordância entre os números 4 e 5. Isso significa que a maioria concorda que a instituição fornece os meios adequados para executarem as atividades assegurando a qualidade dos serviços.

Nos aspectos tangíveis os níveis de concordância 4 e 5 se mantiveram nas questões de 6 a 10. Houve uma opção de discordância no nível 2 relacionada a questão 6 sobre a estrutura das salas, e outra opção de neutralidade no nível 3 relacionada a questão 8 sobre o suporte da biblioteca e dos laboratórios para as práticas educativas.

É importante observar que mesmo não apresentando um número representativo nas questões 6 e 8, isso pode ser um indicativo de que existe alguma falha que a instituição não percebe ou não reconheça e precisa de uma atenção maior. O que pode acontecer também, neste caso, com as questões 7 e 10 relativas as instalações e equipamentos adequados respectivamente. Apesar do nível de concordância ficar entre 4 e 5, não apresentam opções altas sendo estas opções atribuídas à questão 9 sobre a área livre disponibilizada pela instituição.

Quanto à dimensão confiabilidade, as questões de 11 a 15 estão relacionadas à inovação e à interação e a percepção dos educadores atingiu maior opção de respostas nas questões 12 e 13 que tratam da qualidade do ensino e da aprendizagem flexível na devida ordem. Concordando neste aspecto, a confiabilidade é predominante. As demais questões, 11, 14, 15 apresentam níveis de concordância 4 e 5, porém com opções de respostas mais baixas. O que não significa que não seja considerado, porém não seja o mais frequente nestas questões ou dimensões.

Os fatores da qualidade dos serviços prestado pela instituição, relacionando as dimensões mencionadas nas perguntas 16 a 20, teve a intenção de identificar a percepção do docente quanto à instituição abrangendo aspectos internos e externos. Os fatores pontuados pelos educadores, obtiveram níveis de concordância 4 e 5 e opções de repostas iguais para as dimensões empatia, confiabilidade, segurança e capacidade de resposta distribuídas nas questões 17 a 20 sendo a frequência de respostas maior no nível 5.

A questão 16 que representa a dimensão tangibilidade, apontou uma frequência de resposta entre o nível 4 e 5, apresentando-se maior no nível 5. Porém, comparado as demais dimensões pontuadas pelos educadores, os aspectos tangíveis pode ser uma dimensão que precisa ser melhor observada, visto que na questão 6, que também trata dos aspectos tangíveis, foi identificado um grau de discordância 2. Pode ser um indicativo de uma possível falha ou apenas a necessidade da instituição proporcionar melhorias. No quadro 7 estão apresentadas as dimensões por média de concordância.

Quadro 7 – Dimensões por média de concordância 1

<b>Segurança</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	O Material didático é sempre atualizado?	0	0	0	1	7
2	O conteúdo aplicado está de acordo com os objetivos e metas do colégio?	0	0	0	1	7
3	Os recursos tecnológicos facilitam o desenvolvimento dos conteúdos?	0	0	0	1	7
4	A escolha do material prioriza a qualidade do ensino?	0	0	0	1	7
5	O material didático promove atividades interativas?	0	0	0	1	7
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0	0	1	7
<b>Aspectos tangíveis</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	As salas de aula são estruturadas e favorece o desenvolvimento das atividades?	0	1	0	3	4
7	As instalações são adaptadas e padronizadas.	0	0	0	5	3
8	Os ambientes especiais (laboratório, biblioteca) oferecem suporte nas práticas educativas?	0	0	1	3	4
9	A área livre disponível permite atividades práticas e criativas?	0	0	0	1	7
10	Os equipamentos são adequados e adaptados?	0	0	0	3	5
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0,2	0,2	3	4,6
<b>Confiabilidade</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Promove o processo de ensino e aprendizagem?	0	0	0	3	5
12	Oferece melhor qualidade de ensino?	0	0	0	2	6
13	Torna o ensino e a aprendizagem mais flexíveis e dinâmicos?	0	0	0	2	6
14	Melhora o conhecimento do perfil dos alunos?	0	0	0	3	5
15	Atende às necessidades educacionais dos alunos?	0	0	0	3	5
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0	0	2,6	5,4
<b>Fatores pontuados</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Aspectos tangíveis (Instalações; equipamentos).	0	0	0	3	5
17	Empatia (cordialidade, gentileza).	0	0	0	2	6
18	Confiabilidade (credibilidade).	0	0	0	2	6
19	Segurança (garantia; precisão do serviço).	0	0	0	2	6
20	Capacidade de resposta (atendimento rápido).	0	0	0	2	6
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0	0	2,2	5,8

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

#### 4.4 Análise – Percepção dos clientes

O questionário voltado para os clientes (apêndice F), foi aplicado online contando 20 respondentes. A quantidade apresentada é uma amostra representativa que expressa a percepção dos clientes quanto a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Não corresponde ao

total de respondentes ou mesmo ao tamanho amostral considerado, apresentado no capítulo 3.5.2 sobre a seleção e definição da amostra, devido ao período de realização da pesquisa, descritas no capítulo 3.6 onde constam as limitações do estudo.

Do mesmo modo que o questionário aplicado aos docentes, a escala likert foi utilizada a nível de concordância de 1 a 5 representando: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Neutro; 4- Concordo e 5- Concordo totalmente. A análise dos dados será baseada nas frequências de respostas atribuídas às escalas de 1 a 5, identificando a percepção do cliente dentro das questões aplicadas às dimensões, e quais destas se destacam. A tabulação dos dados está disposta no quadro 8.

Quadro 8 – Apresentação e tabulação dos dados 2

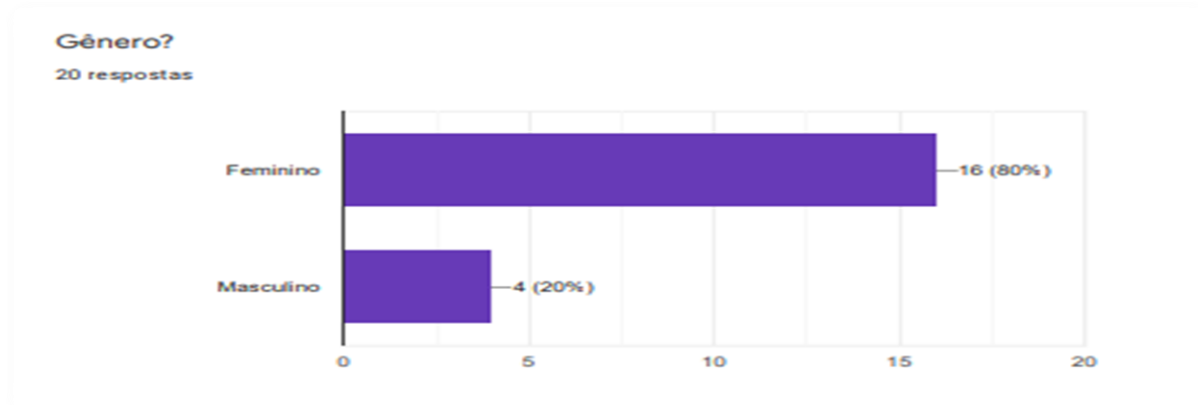
		Questões abordadas	Frequência das respostas				
			1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis	1	A localização e o ambiente são adequados?	0	0	0	6	14
	2	Os equipamentos são modernos?	0	0	0	7	13
	3	Os funcionários se apresentam uniformizados?	0	0	0	0	20
	4	As instalações físicas são adaptadas e padronizadas?	0	0	1	5	14
Cordialidade	5	O atendimento é individualizado?	1	0	0	2	17
	6	Os funcionários demonstram interesse em atender os clientes?	0	0	0	1	19
	7	O horário de atendimento é conveniente?	0	0	0	2	18
	8	Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes?	0	0	1	6	13
Confiabilidade	9	Os canais de comunicação e formas de interação são eficientes?	0	0	1	2	17
	10	O Colégio cumpre os serviços conforme o combinado?	0	0	0	6	14
	11	Os funcionários têm interesse em resolver os problemas quando estes ocorrem?	0	0	0	2	18
	12	O colégio executa os serviços sem falhas?	0	0	1	8	11
Segurança	13	Os profissionais são bem qualificados?	0	0	0	4	16
	14	A equipe inspira confiança?	0	0	0	1	19
	15	Os funcionários são atenciosos?	0	0	1	1	18
	16	Os funcionários possuem conhecimento para responderem sua dúvida?	0	0	0	1	19
Capacidade de resposta	17	Os serviços solicitados são atendidos no prazo?	0	0	1	5	14
	18	Os funcionários atendem rapidamente as demandas?	0	0	0	5	15
	19	A equipe está sempre disponível para prestar o melhor serviço?	0	0	0	3	17

Fonte: Dados da pesquisa (2020) Adaptado do artigo de Otávio J. Oliveira e Euriane Cristina Ferreira: Adaptação e aplicação da escala SERVQUAL na educação superior, 2008.

Neste questionário aplicado aos clientes foram considerados as cinco dimensões: aspectos tangíveis, cordialidade, confiabilidade, segurança e capacidade de resposta com o

objetivo de identificar a percepção do cliente diante dos serviços prestados pela instituição. A questão 20 foi excluída por haver semelhança com a questão 19. Do total do público pesquisado, o gênero feminino constitui maior participação na pesquisa, contando com 16 respondentes e apenas 04 do gênero masculino, conforme ilustrado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

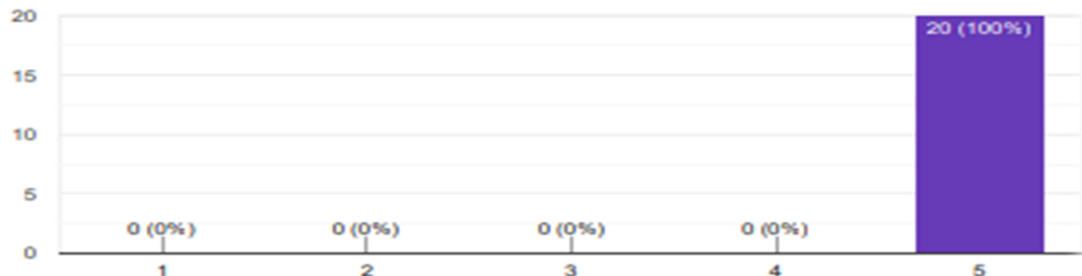
Na dimensão aspectos tangíveis, as questões de 1 a 4 apresentam frequências quanto ao grau de concordância entre 4 e 5 obtendo destaque na questão 3 sobre apresentação dos funcionários com concordância de todos na escala 5, que pode ser demonstrado no gráfico 2. Isso representa uma percepção positiva dos clientes quanto à aparência dos funcionários e que além de percebido, é valorizado nos aspectos tangíveis.

Na questão 1, a localização foi inserida como um aspecto que o cliente percebe como proximidade e facilidade de acesso e considera importante para a contratação do serviço. Nas demais questões 2 e 4 o grau de concordância se manteve entre 4 e 5 havendo uma opção de resposta na escala 3 indicando neutralidade para a questão 4 sobre adaptação e padronização das instalações físicas.

Gráfico 2 – Aspectos tangíveis – Apresentação dos funcionários

Em relação aos aspectos tangíveis: Os funcionários se apresentam uniformizados?

20 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

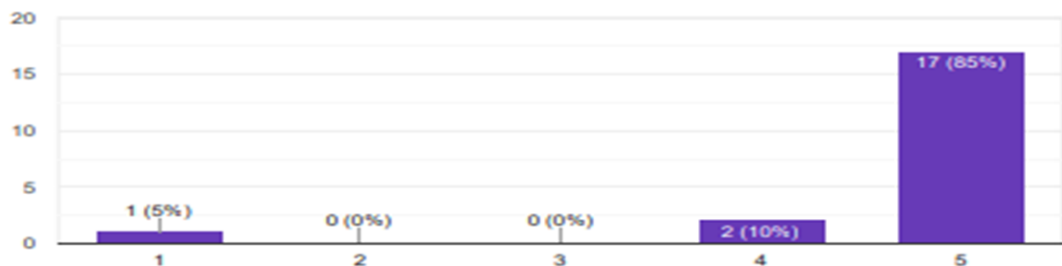
Na dimensão cordialidade a frequência maior de respostas apresenta-se nas escalas 4 e 5, nas 4 questões apresentadas. Porém na questão 5 sobre atendimento individualizado, houve uma opção de resposta na escala 1 representada no gráfico 3, o que indica que na percepção deste cliente o atendimento não é individualizado, e apesar de representar 5% de acordo com o gráfico, pode ser um ponto a ser melhor observado.

Nas questões 6 sobre o interesse dos funcionários no atendimento, e 7 sobre a conveniência do horário de atendimento a escala 5 é predominante, demonstrando que nestes itens o cliente percebe que a instituição dedica maior atenção aos horários e possui interesse quanto ao atendimento. A questão 8 sobre os funcionários compreenderem as necessidades dos clientes obteve uma opção de resposta na escala 3 se mantendo neutro nesta questão o que não interfere muito nos resultados.

Gráfico 3 – Cordialidade – Atendimento individualizado

Em relação a cordialidade do colégio: atendimento é individualizado?

20 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na dimensão confiabilidade as questões 9 e 11 que tratam sobre comunicação e interesse em resolver os problemas respectivamente, a maior frequência de resposta está na escala 5. Considera-se que neste aspecto, os clientes percebem que a instituição em relação à comunicação e à resolução de problemas, oferece o suporte necessário. A questão 10 apresentou maioria de respostas na escala 5, porém a escala 4 também obteve um número considerado. A questão 12 sobre o colégio executar os serviços sem falhas houve uma divisão das respostas entre a escala 4 e 5. A escala 3 apresenta-se nas questões 9 e 12.

Sobre a questão 12, do colégio executar os serviços sem falhas, é um ponto importante da dimensão confiabilidade, pois a percepção dos clientes mostra-se positiva para essa questão. Mesmo que não tenha representação de discordância, ocorreu um equilíbrio do grau de concordância relevante que a instituição deve observar para manter o grau 5.

Quanto à dimensão segurança, as questões 14, 15 e 16 sobre confiança, atenção e conhecimento dos funcionários, nesta ordem, foram as mais pontuadas, sendo dominantes na escala 5, obtendo apenas uma opção de resposta no grau 3 na questão 15. Isso significa que a maioria dos clientes percebe que a instituição é bastante atuante nestes aspectos e por assegurar a qualidade da prestação de serviço. A questão 13 se manteve entre a escala 4 e 5 também com predominância no grau 5.

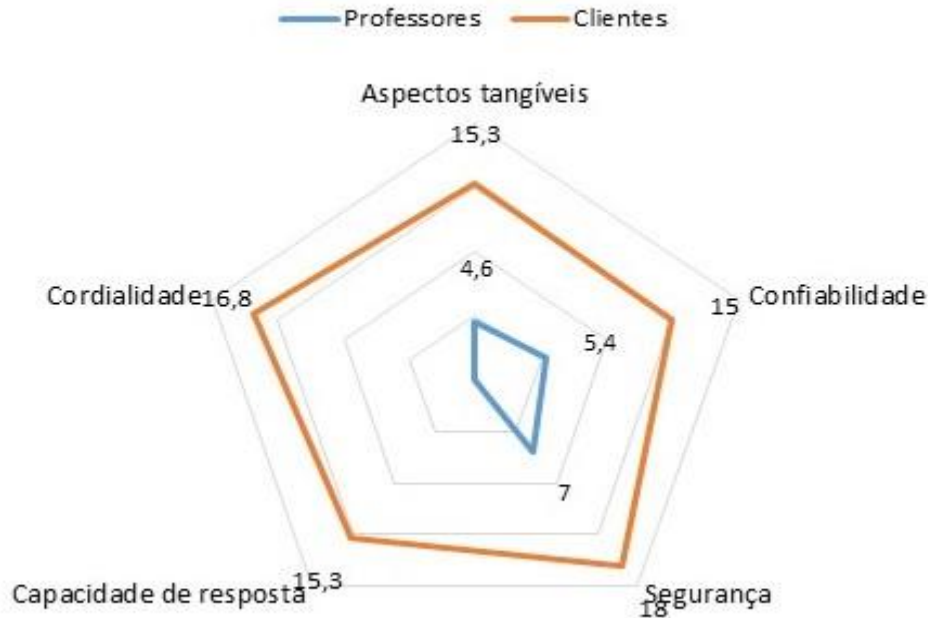
A capacidade de resposta é a dimensão que contempla o prazo de atendimento, as demandas e a disponibilidade da equipe dispostas nas questões 17, 18 e 19 respectivamente. A escala 5 é predominante. Na questão 17, houve uma opção de neutralidade na escala 3. Nesta dimensão observa-se que a maneira com que a instituição lida com o atendimento, procurando fornecer um atendimento imediato e efetivo condiz com a percepção do cliente diante das respostas apresentadas.

O quadro 9 apresenta as dimensões mais evidentes seguindo a média por grau de concordância. E a representação destas mesmas dimensões, das percepções dos professores e dos clientes, encontra-se posteriormente no gráfico 4.

Quadro 9 – Dimensões por média de concordância 2

<b>Aspectos tangíveis</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	A localização e o ambiente são adequados?	0	0	0	6	14
2	Os equipamentos são modernos?	0	0	0	7	13
3	Os funcionários se apresentam uniformizados?	0	0	0	0	20
4	As instalações físicas são adaptadas e padronizadas?	0	0	1	5	14
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0	0,25	4,5	15,25
<b>Cordialidade</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	O atendimento é individualizado?	1	0	0	2	17
6	Os funcionários demonstram interesse em atender os clientes?	0	0	0	1	19
7	O horário de atendimento é conveniente?	0	0	0	2	18
8	Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes?	0	0	1	6	13
<b>Média por grau de concordância</b>		0,25	0	0,25	2,75	16,75
<b>Confiabilidade</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Os canais de comunicação e formas de interação são eficientes?	0	0	1	2	17
10	O Colégio cumpre os serviços conforme o combinado?	0	0	0	6	14
11	Os funcionários têm interesse em resolver os problemas quando estes ocorrem?	0	0	0	2	18
12	O colégio executa os serviços sem falhas?	0	0	1	8	11
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0	0,5	4,5	15
<b>Segurança</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Os profissionais são bem qualificados?	0	0	0	4	16
14	A equipe inspira confiança?	0	0	0	1	19
15	Os funcionários são atenciosos?	0	0	1	1	18
16	Os funcionários possuem conhecimento para responderem sua dúvida?	0	0	0	1	19
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0	0,25	1,75	18
<b>Capacidade de resposta</b>						
<b>Questões abordadas</b>		<b>Frequência das respostas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	Os serviços solicitados são atendidos no prazo?	0	0	1	5	14
18	Os funcionários atendem rapidamente as demandas?	0	0	0	5	15
19	A equipe está sempre disponível para prestar o melhor serviço?	0	0	0	3	17
<b>Média por grau de concordância</b>		0	0	0,333	4,333	15,33

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Gráfico 4 – Representação da percepção dos professores *versus* percepção dos clientes**Representação da percepção dos professores *versus* percepção dos clientes**

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O que pode ser observado no gráfico 4 disposto acima, é a dimensão que mais possui evidência para os agentes analisados, professores e clientes, que é a dimensão segurança. Neste contexto a representação permite verificar as variáveis mais determinantes e fazer a correlação dos dados para contribuir na conclusão dos resultados obtidos.

#### 4.5 Conclusão das análises

A conclusão das análises revela que a percepção da gestão está baseada no serviço que a instituição oferta quanto ao ambiente interno que envolve os colaboradores, que no caso em questão, contempla principalmente os professores, e o ambiente externo relacionado aos clientes. Os fatores correspondentes a esta percepção da gestão em prol da qualidade do serviço abrange principalmente a confiabilidade nos dois ambientes, que é um dos fatores importante para haver a disponibilidade e o desempenho do serviço.

Os aspectos, expectativa do cliente e limitações do serviço são percebidos como pontos importantes de interesse do cliente e que são avaliados dentro das condições da instituição para poder atender e superar estas expectativas, entendendo também que o que está sendo ofertado

já possui uma estrutura adequada de qualidade suficiente viabilizando o custo-benefício e evitando que resultem demandas que tornem o serviço limitado.

A qualidade dos serviços também está inserida nos canais de comunicação que a instituição disponibiliza, e no processo de interações temáticas com os clientes que são muito eficientes e proporcionam um meio de estar em contato direto com o serviço e com as pessoas as quais o integram. Esse processo é importante para a instituição e para o cliente fazerem avaliações quanto a qualidade dos serviços prestados e com isso inferir contribuições e identificar divergências que podem ser ajustadas.

Considerando a gestão, as percepções dos professores somam e são condizentes em muitos aspectos. A dimensão segurança foi um fator melhor pontuado o que revela que a instituição possui o melhor suporte para garantir a disponibilidade dos recursos e a qualidade do ensino. Observado pela média, também se apresenta como maior dentre os demais. A dimensão dos aspectos tangíveis, analisado pela média, obteve a menor pontuação em relação à segurança e a confiabilidade. Na percepção dos docentes, a questão dos tangíveis está principalmente nas estruturas das salas e nas instalações, o que para eles estes aspectos devem de alguma maneira interferir no desempenho do serviço.

Para os clientes a dimensão que mais se destacou foi a segurança, de acordo com a média do grau de concordância e observado também no gráfico 4. Esse resultado coincide com a percepção dos docentes, e divergente da percepção da gestão que destaca a confiabilidade como fator primordial da qualidade do serviço e, para os clientes este fator, na média do grau de concordância obteve o menor valor.

Neste contexto, podem ser observadas duas falhas ou lacunas dentro do conceito de qualidade percebida de serviço. A lacuna 1 que se refere como a gestão percebe a qualidade de serviço ofertada e como falha, pode haver uma má interpretação das pesquisas ou atribuir a um foco principal voltado ao que a gerência entende ser primordial. E, a lacuna 2 que é a percepção da gestão possui da perspectiva do cliente e à especificação da qualidade de serviço. A falha pode decorrer de algum ponto divergente dentro desta especificação, quando a gerência não identifica ou não observa a expectativa do cliente em relação ao serviço ofertado.

No entanto, o que pode ser concluído, considerando o modelo de qualidade percebida de serviço, são as conexões existentes entre a gestão e os clientes em alguns aspectos. A exemplo da comunicação e/ou interação, capacidade de resposta e cordialidade que a instituição desempenha existe uma correlação e é bem pontuada. Porém, a gestão pode estar falhando quando não identifica e não define as expectativas e percepções do cliente, dando ênfase maior a uma dimensão que considera mais importante mesmo que isso não venha a comprometer

totalmente a qualidade, mas pode diminuir e influenciar no processo de desempenho do serviço. E esse é um fator relevante que deve ser melhor observado e analisado pela gestão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular identificando as dimensões da qualidade que são mais determinantes na relação da organização com o cliente, as falhas que podem ser inferidas desta relação bem como suas possíveis melhorias.

Entende-se que ao adotar a qualidade, a organização precisa de um planejamento para estabelecer seus propósitos e poder cumprir com os critérios e requisitos exigidos que são inerentes ao modelo de gestão, à atividade exercida, e às funções que serão desempenhas. Em relação a ofertar a melhor qualidade possível, as organizações necessitam considerar sempre importante o olhar do cliente, como o meio de procurar atender, ou até mesmo superar, as suas expectativas. E, este procedimento é decisivo para o atingimento dos objetivos e relativo para a entrega e desempenho do serviço.

A instituição analisada, possui um modelo de gestão democrático-participativa, o que permite que todas as decisões tomadas sejam compartilhadas por todos que as constituem, inclusive no que se refere à qualidade que também estão amparadas nestes critérios e são pré-estabelecidos. Neste sentido, o estudo considerou o modelo de qualidade percebida de serviço como um meio de verificar as percepções da gestão, colaboradores e clientes, quanto a qualidade de serviço prestada pela instituição associando os aspectos condizentes destas percepções e como estas influenciam na qualidade percebida de serviço.

Na análise da gestão, através de entrevista semiestruturada, foi possível identificar, dentro das variáveis questionadas, os aspectos mais importantes e pontuados pela gestão. O estudo revela que a confiabilidade é um fator de percepção da gestão, que mais se destaca na prestação de serviço da instituição. Considera-se ainda, que a gestão percebe que as expectativas dos clientes estão baseadas no custo-benefício do serviço, o que inclui também diversos outros fatores, e que a mesma implementa outros processos integrativos, a exemplo das interações temáticas, que proporciona ao cliente participar do encontro de serviço e poder inferir melhores avaliações.

Os docentes em suas percepções, identificaram os fatores que consideram importantes na instituição em suas funções e no desenvolvimento das próprias atividades. A segurança foi um dos fatores mais pontuados pelos docentes, talvez por entender que o exercício de sua

função necessita de recursos adequados e de qualidade para que o resultado final da sua atividade, que é o ensino e a aprendizagem, não sejam comprometidos diante da limitação do serviço. O aspecto tangível que se apresentou insuficiente, ou menor pontuado, pode ser considerado como algo que talvez não comprometa a qualidade do serviço, mas que de alguma forma interfere no processo de serviço.

Os clientes, de acordo com o modelo de qualidade de serviço, analisam e avaliam a organização, dentro do que é proposto e o que realmente é ofertado. Neste sentido, na percepção dos clientes pesquisados, o fator de destaque foi a segurança, o que confirma, a percepção dos docentes. O que significa que o cliente, tem prioridade no que é ofertado, o serviço em questão, e nas nuances inerentes ao serviço. Pode conciliar outros aspectos importantes para concretizar a contratação do serviço, porém neste estudo, o fator identificado como fundamental para o cliente foi o quesito segurança.

Como resultado, obteve-se a resposta para o problema de pesquisa proposto: Como caracterizar a qualidade percebida de serviço em uma instituição de ensino particular? Através da identificação das percepções dos agentes envolvidos, analisando-os e interpretando-os, buscando aspectos convergentes e divergentes para integrar as informações obedecendo aos objetivos de pesquisa. Desta maneira, a instituição pode utilizar, além da pesquisa de satisfação já inserida no planejamento, meios ou ferramentas da qualidade que forneçam melhores informações que identifique, de forma mais objetiva as percepções dos clientes.

Recomenda-se como indicação para novos estudos, que as instituições estejam atentas às percepções dos clientes, aprimorando as formas de comunicação, transmitido o olhar direcionado ao cliente, dando prioridade ao que é pertinente ao que o mesmo espera do serviço, para realinhar os objetivos da instituição aos objetivos do cliente.

## REFERÊNCIAS

- ABNT, **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041>. Acesso em: 24/06/2020.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar: a maneira de tratar os seus clientes. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALBRECHT, Karl; LAWRENCE J. Bradford. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CARVALHO, Marly Monteiro de et.al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COMENTTO. **Calculadora amostral**. Disponível em: <https://comentto.com/calculadora-amostral/>. Acesso em: 28/02/2020.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1990.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2004. 896p.
- FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- GIANESI, Irineu G. N; Henrique Luiz CORRÊA. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados / Richard H. Hall; tradutor Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina De Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.
- LOVELOCK, Christopher H; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Ângelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LOVELOCK, Christopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora, 2001.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- OLIVEIRA, Otávio J.; FERREIRA, Euriane Cristina. **Adaptação e aplicação da escala SERVQUAL na educação superior**. São Paulo, 2008 – GEPROS. Gestão da produção, operações e sistemas - Ano 3, nº 03, jul-set/2008, p. 133-146. Disponível em <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/473/193>> acesso em 29/01/2020.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1997.

- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (*et al.*). – 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROCHA, Ângela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing: conceito, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROCHA, Saulo José dos Santos. **A contribuição do egresso do curso de Administração da Universidade Estadual De Feira De Santana (Uefs) ao desenvolvimento da cidade de Feira de Santana**. 2014. 287 p. Tese (Doutorado em desenvolvimento regional e urbano) – Curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano. Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities – LIU, Salvador.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- STEVENSON, William J. **Administração das operações de produção**; tradução Roger D. Frankel; revisão técnica: Dagoberto Lorenzetti. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, McGraw Hill Education, 2014.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A - Roteiro da entrevista aplicado à gestora da instituição**

1. Há quanto tempo você atua na gestão da instituição?
2. Quais fatores você considera importante na prestação do serviço da instituição?
3. Quais expectativas do cliente em relação ao serviço, você considera que são as mais comuns de serem identificadas?
4. Quais aspectos tangíveis dos serviços você identifica que os clientes mais valorizam?
5. Você consegue observar se existe alguma limitação no serviço prestado pela instituição? Quais seriam estas limitações?
6. Você consegue identificar se há falhas na prestação de serviço da instituição? Como ocorre essa identificação?
7. De que maneira a instituição interage com o cliente? Há algum canal de comunicação?
8. Existe uma frequência de avaliação ou medição da qualidade do serviço percebida pelo cliente? De que maneira essa avaliação é desenvolvida?
9. Quais são as principais contribuições e/ou dificuldades encontradas para oferecer a qualidade em serviço na instituição?

## **APÊNDICE B - Roteiro da entrevista aplicado à coordenadora pedagógica da instituição**

1. Há quanto tempo você atua na coordenação pedagógica da instituição?
2. Como a coordenação desenvolve os serviços prestados pela instituição?
3. Como ocorre a articulação para que os funcionários prestem os serviços com qualidade?
4. Como a coordenação percebe e assegura que a qualidade dos serviços está sendo considerada pelos colaboradores?
5. Você percebe que os clientes valorizam a reunião de pais e outros eventos como um encontro de serviço e interação com a instituição?
6. A avaliação do cliente sobre a qualidade dos serviços prestados pela instituição é suficiente para mensurar as metas?
7. Quais fatores você pontua na qualidade de serviço prestada pela instituição ao cliente?

## **APÊNDICE C - Transcrição da entrevista com a gestora da instituição**

Desde o início, sempre administrei a instituição. Os fatores que considero importantes na prestação de serviço a confiabilidade é um fator primordial, a qualidade dos serviços ofertados, a inovação que sempre estamos trazendo o que há de mais novo no mercado educacional, dialogando com o público que temos, com as necessidades de mercado e que o nosso está sempre apresentando. A segurança, as instalações e atendimento formam um conjunto dos fatores. O que chama e o que desperta é a qualidade e que é o motivo da procura. Agora o que faz contratar o serviço vem todo o conjunto: segurança, confiança, inovação, atendimento.

Quanto às expectativas do cliente primeiro o que eles mais prezam é a qualidade e o preço. Um valor acessível, a localização. Mas é o valor, a qualidade e a questão do período integral que é muito procurado. Os aspectos tangíveis os clientes valorizam e observam muito em relação ao que pode melhorar e a importância do que já tem. E, estamos sempre fazendo aquisições.

As limitações do serviço não são observadas limitações visto que no ato da contratação é tudo muito bem esclarecido o que ofertamos, e o que mensuramos no contrato mantemos sempre. Procurando sempre estabelecendo o que o colégio está disponibilizando. E, os clientes não exigem além do que consta no contrato. Até porque pelo custo, o valor que pagam e o serviço que a gente oferta eles já têm uma noção do está ainda além.

Quanto as falhas na prestação de serviço não são vistas como falha mais é uma das metas a ser atingida por nós e que vai agregar bastante no processo de atendimento as crianças é a sala de recursos que vamos implantar agora em 2021. Não houve nenhuma sinalização dos pais e buscamos trazer tudo muito bem amarrado desde o atendimento, o acolhimento da criança, e até mesmo na avaliação nunca teve pais que pontuassem isso.

A comunicação e interação com o cliente é realizada utilizando as redes sociais principalmente, telefone, e o e-mail é o que menos utiliza. As redes sociais são os meios mais efetivos.

Sobre a frequência de avaliação da qualidade do serviço é feita semestralmente. Por meio de redes sociais, através de questionário com entrevistas e questões fechadas e abertas também em programa online.

Em relação às contribuições e/ou dificuldades encontradas para oferecer a qualidade em serviço na instituição não compromete a qualidade, mas é um fator complicador ainda é a inadimplência. Porque a inadimplência verificada por indicativo de turmas e por turno é alta e

principalmente pelo valor da mensalidade que não é tão alto, que no ano gera um acúmulo significativo. Quanto às contribuições a avaliação semestral permite observar um elevado grau de satisfação do cliente e também pela indicação dos pais. Porque a maioria dos pais que chegam aqui, mais de 80% para matricular é tudo por indicação. Se indica é porque é bom. Eu não indico aquilo que não é bom.

O parâmetro com outros colégios que utilizo como forma de crescimento são as observações das reclamações dos clientes sobre as falhas de outros colégios, e que é passado para a equipe também não cometer. Por isso que temos como fator primordial a qualidade do ensino, do atendimento, do cuidado, da responsabilidade, da segurança. Tomamos todos esses cuidados para não cometermos as mesmas falhas que são pontuadas por eles no ato da matrícula. Então temos um canal de escuta com relação à família e escola muito bom. E tudo o que os pais trazem, sinalizam ou que vem uma reclamação sempre buscamos verificar e dar uma devolutiva e eles se sentem realmente acolhidos.

Sobre a reunião de pais, o encontro não costuma dialogar sobre questões de satisfação. Temos encontro de pais, mas sempre para discutir temas. Não gosto de tocar nestes fatores justamente para que a gente possa ter um grande público dentro de cada encontro que a gente tem. Então o canal de escuta quando algo não está legal é sempre via redes sociais, telefone ou pessoalmente. Porque às vezes o problema de um pai não é o do outro, então não acho ideal tratarmos desses problemas coletivamente, então, resolvemos o problema de cada um individualmente.

A necessidade, ou às vezes uma insatisfação sempre de maneira individual, vem até a mim, sinaliza e buscamos resolver e dar a devolutiva e a gente segue. Porque às vezes quando acontece essas coisas de forma pública, às vezes o meu problema não é o do outro e quando eu falo até o outro pai ver aquele como chato, rotula, então não tenho essa política de encontro coletivo para falar de crianças, de pais, a gente se encontra para dialogar sobre temas, sobre processos de aprendizagem e eles valorizam muito isso e são muito participativos.

## **APÊNDICE D - Transcrição da entrevista com a coordenadora pedagógica da instituição**

Desde o início, sempre estive à frente da coordenação pedagógica da instituição. Em relação ao desenvolvimento dos serviços prestados pela instituição é feito o planejamento anual chamado plano de curso, os professores fazem e quando retornamos é feita a jornada pedagógica e o planejamento é semanal, eles mandam por quinzena. Eles mandam o planejamento corrigimos acrescentando alguma coisa, fazendo algumas observações.

Tem um modelo do plano que passamos para eles e eles fazem. Corrigimos com algumas observações que precisar, imprime e repassa para eles. Em uma aula prática, a exemplo, a gente ver que precisa acrescentar algo a mais que vai ajudar mais na aula, para ter uma aula mais produtiva a gente coloca uma observação para eles fazerem, acrescentar.

Quanto a articulação para que os funcionários prestem os serviços com qualidade é através dos planejamentos que eles montam que é quinzenal e eles mandam com duas semanas de antecedência, avalia esses planejamentos e também estamos nas salas, quando precisa fazemos intervenção, eles ajudam também.

A forma de assegurar a qualidade do serviço prestado, acontece de forma frequente, por monitoramento em sala, avaliação periódica dos professores e intervenção quando necessário.

A valorização da reunião de pais no encontro de serviço os pais participam muito, alguns pontuam outros não, alguns interagem mais outros ficam mais ouvindo, mas a participação é boa. Há interação entre os pais, professores e todo mundo interage.

Sobre a avaliação do cliente sobre a qualidade dos serviços prestados pela instituição ser suficiente para mensurar as metas temos os plantões pedagógicos sendo três por ciclo onde o professor lida diretamente com o pai, só o professor e o pai. Eles avaliam as atividades e sempre a gente ver que têm pontos positivos e pontos negativos que vamos tentando planejar e adaptar. E eles sempre quando tem alguma dúvida, eles nos procuram em particular também. O plantão pedagógico é individual, não é coletivo. Os pontos positivos ou negativos às vezes são parecidos, às vezes não.

Quanto aos fatores pontuais da qualidade em serviço prestada pela instituição o ponto bastante falado pelos pais é a inovação. A gente está sempre inovando, um ano em relação ao outro, um evento em relação a outro. Sempre a gente está procurando inovar. A disponibilidade do turno integral também é um ponto importante. A comunicação por rede social é a mais utilizada pelos pais. A comunicação com os funcionários é socializada coletivamente. Sempre a gente tem os encontros com os professores para a gente ouvir também deles, falar diretamente

como o aluno está com aquele projeto, aquela atividade, se tem algo que a gente pode melhorar. Os encontros são periódicos e variam da rotina. A comunicação é sempre por reunião.

## APÊNDICE E - Questionário aplicado aos Professores

### Questionário aplicado aos Professores

Prezado (a), este questionário faz parte do trabalho monográfico do curso de Administração da UEFS. A sua colaboração é importante para a obtenção de informações relacionadas a qualidade dos serviços prestados pelo colégio, objeto de estudo desta pesquisa.

Favor marcar um (x) para cada item, indicando os números de 1 a 5, conforme a sua opção de resposta.

<b>IDENTIFICAÇÃO</b>						
Área de ensino:						
Gênero: Feminino <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/>						
<b>1. Sobre os recursos disponibilizados pelo colégio você considera.</b>		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
1	O Material didático é sempre atualizado?					
2	O conteúdo aplicado está de acordo com os objetivos e metas do colégio?					
3	Os recursos tecnológicos facilitam o desenvolvimento dos conteúdos?					
4	A escolha do material prioriza a qualidade do ensino?					
5	O material didático promove atividades interativas?					
<b>2. Sobre o ambiente físico do colégio você considera.</b>		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
6	As salas de aula são estruturadas e favorece o desenvolvimento das atividades?					
7	As instalações são adaptadas e padronizadas.					
8	Os ambientes especiais (laboratório, biblioteca) oferecem suporte nas práticas educativas?					
9	A área livre disponível permite atividades práticas e criativas?					
10	Os equipamentos são adequados e adaptados?					
<b>3. Sobre aspectos de inovação e interação você considera:</b>		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
11	Promove o processo de ensino e aprendizagem?					
12	Oferece melhor qualidade de ensino?					
13	Torna o ensino e a aprendizagem mais flexíveis e dinâmicos?					
14	Melhora o conhecimento do perfil dos alunos?					
15	Atende às necessidades educacionais dos alunos?					
<b>4. Fatores que você pontua na qualidade de serviços prestados pelo colégio.</b>		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
16	Aspectos tangíveis (Instalações; equipamentos).					
17	Empatia (cordialidade, gentileza).					
18	Confiabilidade (credibilidade).					
19	Segurança (garantia; precisão do serviço).					
20	Capacidade de resposta (atendimento rápido).					

## APÊNDICE F - Questionário direcionado aos clientes

Link disponibilizado:

<https://docs.google.com/forms/d/1QL8JO5PmcVpnYutE7MayQMFnZXDGB2j9SHZlpxf3ec/edit>

### Questionário - Percepção do cliente

Prezado (a), este questionário faz parte do trabalho monográfico do curso de Administração da UEFS. A sua colaboração é importante para a obtenção de informações relacionadas a qualidade dos serviços prestados pelo colégio, objeto de estudo desta pesquisa.

Favor marcar um (x) para cada item, indicando os números de 1 a 5, conforme a sua opção de resposta.

IDENTIFICAÇÃO					
Gênero: Feminino <input type="radio"/>			Masculino <input type="radio"/>		
<b>1. Em relação aos aspectos tangíveis do colégio você considera.</b>	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1	A localização e o ambiente são adequados?				
2	Os equipamentos são modernos?				
3	Os funcionários se apresentam uniformizados?				
4	As instalações físicas são adaptadas e padronizadas?				
<b>2. Em relação a cordialidade do colégio você considera.</b>	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
5	O atendimento é individualizado?				
6	Os funcionários demonstram interesse em atender os clientes?				
7	O horário de atendimento é conveniente?				
8	Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes?				
<b>3. Em relação à confiabilidade do colégio você considera.</b>	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
9	Os canais de comunicação e formas de interação são eficientes?				
10	O Colégio cumpre os serviços conforme o combinado?				
11	Os funcionários têm interesse em resolver os problemas quando estes ocorrem?				
12	O colégio executa os serviços sem falhas?				
<b>4. Em relação à segurança do colégio você considera.</b>	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
13	Os profissionais são bem qualificados?				
14	A equipe inspira confiança?				
15	Os funcionários são atenciosos?				
16	Os funcionários possuem conhecimento para responderem sua dúvida?				
<b>5. Em relação a capacidade de resposta do colégio você considera.</b>	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
17	Os serviços solicitados são atendidos no prazo?				
18	Os funcionários atendem rapidamente as demandas?				
19	A equipe está sempre disponível para prestar o melhor serviço?				
20	Os funcionários têm sempre boa vontade em ajudar?				