

FUNDAÇÃO DE ENSINO 'EURÍPIDES SOARES DA ROCHA'  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CÉSAR DE OLIVEIRA GOMES  
FELIPE NATALÍCIO DALAQUA  
FERNANDO LOURENÇÃO AGUILLAR**

**FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA PADRONIZAÇÃO DE  
SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NA ETEC “ANTÔNIO  
DEVISATE”**

MARÍLIA  
2015

CÉSAR DE OLIVEIRA GOMES  
FELIPE NATALÍCIO DALAQUA  
FERNANDO LOURENÇÃO AGUILLAR

FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS: UM  
ESTUDO DE CASO NA ETEC “ANTÔNIO DEVISATE”

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Eduardo Zamai

MARÍLIA  
2015

GOMES, César de Oliveira, DALAQUA, Felipe Natalício e AGUILLAR, Fernando Lourenção.

Ferramentas da qualidade para padronização de serviços: Um estudo de caso na Etec “Antônio Devisate” / César de Oliveira Gomes, Felipe Natalício Dalaqua e Fernando Lourenção Aguillar; orientador Luís Eduardo Zamai, SP: [s.n.], 2015.

55 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração de empresas) – Curso de Administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, 2015.

1.Ferramentas 2.Ferramentas da qualidade 3.Padronização de serviços

CDD: 658-562



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"  
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM  
Curso de Administração

Felipe Natalicio Dalaqua - 47465-7  
César de Oliveira Gomes - 51658-9  
Fernando Lourenção Aguillar - 51460-8

TÍTULO "Ferramentas da Qualidade para Padronização de Serviços: Um Estudo de Caso na Etec " Antônio Devisate". "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 8,0

ORIENTADOR:   
Luiz Eduardo Zamai

EXAMINADOR:   
Danilo Correa Silva

EXAMINADOR:   
Benedito Goffredo

Marília, 03 de dezembro de 2015.

## AGRADECIMENTOS

*Não foram poucas as pessoas importantes para que mais essa etapa se realizasse. Sem o auxílio delas nada seria possível.*

*Agradecemos, primeiramente, a Deus, por ter nos concedido a graça de alcançar esta tão sonhada oportunidade, aos nossos familiares e amigos por toda a compreensão ao longo do curso, apoio e carinho.*

*Agradecemos também ao nosso orientador Luiz Eduardo Zamai pela paciência e dedicação.*

*E a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.*

GOMES, César de Oliveira, DALAQUA, Felipe Natalício e AGUILLAR, Fernando Lourenção.

Ferramentas da qualidade para padronização de serviços: Um estudo de caso na Etec “Antônio Devisate”. 2015. 55 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como principal objetivo o estudo sobre o tema Padronização de Serviços: foi realizado um estudo de caso na instituição de ensino ETEC “Antônio Devisate” de Marília-SP. Trata-se de um crítico estudo cujo objetivo é a análise das técnicas utilizadas na instituição para a obtenção de qualidade na padronização de serviços prestados e na melhoria dos processos. O trabalho irá abordar qualitativamente e quantitativamente os pontos de maior importância para a obtenção de sucesso da instituição, e posteriormente expor os meios de avaliação que garantem a integridade na manutenção e monitoramento dessas técnicas. Esperamos que este trabalho desperte nas organizações um real interesse em conhecer os métodos e implanta-los buscando a obtenção de processos com maior qualidade, assim, por sua vez, atendendo todas as necessidades do mercado.

**Palavras-chave:** Padronização de serviços, ETEC, “Antônio Devisate”, melhoria dos processos.

GOMES, César de Oliveira, DALAQUA, Felipe Natalício e AGUILLAR, Fernando Lourenção.

Ferramentas da qualidade para padronização de serviços: Um estudo de caso na Etec "Antônio Devisate". 2015. 52 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha", Marília, 2015.

## ABSTRACT

This course conclusion work has as main objective the study on the subject Services Standards : We performed a case study in ETEC educational institution " Antonio Devisate " of Marília -SP. It is a critical study aimed at analyzing the techniques used in the institution to obtain quality standardization of services and improving processes. The work will address both qualitatively and quantitatively the most important points for obtaining success of the institution , and subsequently exposing the means of evaluation that ensure the integrity in maintaining and monitoring these techniques. We hope this work in organizations awaken a real interest in knowing the methods and implements them seeking to obtain processes with higher quality , so in turn , meeting all the needs of the market .

**Keywords:** Service Standardization , ETEC , " Antonio Devisate " process improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Treinamento .....	30
Figura 2 - Ciclo PDCA .....	32
Figura 3- QFD (Desdobramento da Função Qualidade) .....	33
Figura 4 - Diagrama de Ishikawa .....	35
Figura 5 - Fluxograma .....	38
Figura 6 - Gaps existentes e suas características .....	41
Figura 7 - Dimensões e fatores da qualidade dos serviços .....	42
Figura 8 - Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço .....	43



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Grafico 1 - Evolução da receita do setor de serviços .....	26
Grafico 2 - Taxa de variação do setor de serviços.....	28

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Principais resultados do PIB do 4º trimestre de 2013 ao 4º trimestre de 2014 .....	23
Tabela 2 - Principais resultados do PIB 4º trimestre de 2014 .....	24
Tabela 3 - Modelos de implementação do TQM.....	40
Tabela 4 - - Diretores Etec.....	45

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
JUSTIFICATIVA.....	15
METODOLOGIA.....	17
CAPITULO I – ATIVIDADES PRESTADORAS DE SERVIÇO .....	18
1.1    Conceito.....	18
1.2    Serviço de modo geral .....	19
1.3    A área de serviços.....	19
1.4    Características de serviço .....	20
1.5    Serviços na economia brasileira .....	22
CAPITULO II - FERRAMENTAS PARA A PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS .....	29
2.1    Treinamento.....	29
2.2    Ciclo PDCA.....	31
2.3    QFD ( <i>QualityFunction Deployment</i> ).....	33
2.4    Diagrama Ishikawa ou “Espinha de Peixe” .....	34
2.5    ISO 9001.....	36
2.6    Fluxograma.....	37
2.7    TQM (Total Quality Management - Gerenciamento da Qualidade Total).....	39
2.8    Servqual.....	40
CAPITULO III – ESTUDO DE CASO: ESCOLA TECNICA ESTADUAL DE SÃO PAULO ANTONIO DEVISATE .....	44
3.1    Histórico .....	44
3.2    Missão, visão e valores.....	46
3.3    Contratação e Seleção de docentes.....	47
3.4    Qualidade e padronização .....	47
3.4.1    Capacitação de Docentes .....	47
3.4.2    Avaliação Institucional .....	48
3.4.2.1    SAI – Sistema de Avaliação Institucional .....	48
3.4.2.2    Observatório escolar .....	49
3.4.3    Comissões temáticas.....	51
3.4.4    Conselho de escola .....	52
3.4.5    Estágios.....	53
3.4.6    Programa Pedagógico .....	53

3.4.6.1	Aprendiz paulista.....	53
CONCLUSÃO.....		55
REFERENCIAS .....		56

## INTRODUÇÃO

Notável a dificuldade de um maior desenvolvimento na área de qualidade e padronização dos serviços e qualidade.

Hoje as empresas se deparam com um mercado cada vez mais competitivo e agressivo, para que possam sempre estar à frente de seus concorrentes é necessário, inovar e controlar os custos para obter um preço atrativo e competitivo entre os demais, mas, quando se trata de destaque no mercado, além de todos os diferenciais citados anteriormente, o de maior peso sem dúvidas é a qualidade, pois, atualmente os consumidores estão cada vez mais criteriosos e seletivos, principalmente quando se trata de serviços.

Para se obter o sucesso no cenário de mercado em que vivemos, é necessário estar atento a todas as atualizações que o mercado sofre e contar com uma equipe de colaboradores treinados e capacitados para encarar os desafios impostos, como por exemplo se adaptar as normas e mudanças que ocorrem rotineiramente. Quando estudamos a padronização dos serviços o maior desafio é a complexidade devida à necessidade da ação e sensibilidade humana para o seu eventual desenvolvimento. Existem serviços que necessitam também da participação do cliente, assim requerendo seu envolvimento e comprometimento para obter êxito em sua execução.

O intuito desta pesquisa é abordar técnicas para padronização e qualidade na prestação de serviços, desta forma, analisando a prestação de serviços em diversos setores e verificando a empregabilidade destas técnicas de forma correta e eficaz viabilizando sucesso na obtenção dos resultados.

Esta pesquisa acadêmica abordara em três capítulos o conceito do serviço e sua importância no setor econômico, assim demonstrando a importância deste segmento, posteriormente será estudado ferramentas para controle de qualidade de serviços, como por exemplo, treinamento, ciclo PDCA, QFD, Diagrama Ishikawa, ISO 9001 entre outras ferramentas e por fim no ultimo capítulo será feito um estudo de caso na Escola Técnica Estadual de São Paulo –“Antônio Devisate” afim de identificar os métodos utilizados internamente na escola para se manter um padrão de qualidade a prestação de seus serviços aos alunos.

O principal objetivo deste estudo é analisar o desenvolvimento das técnicas de prestação de serviços em uma instituição de ensino, visando assim compreender sua metodologia e posteriormente seu desenvolvimento no mercado.

Para obter êxito no trabalho foi utilizado ao decorrer de seu desenvolvimento métodos como pesquisas bibliográficas, descritiva e diagnostica.

## JUSTIFICATIVA

O trabalho tem como principal objetivo estudar um tema existente na maioria das empresas: padronização de processos de serviços.

Infelizmente a maioria das empresas não dá importância para este assunto por necessitar de tempo e verba, e também por se tratar de um assunto ainda complexo ao introduzir em um ambiente organizacional.

Diferente das organizações que não investem na padronização de serviços, fica notável uma imensa melhoria no nível dos processos de serviços, para que tudo ocorra de forma eficiente é necessário um intenso treinamento dos colaboradores, isso irá proporcionar um conhecimento geral na cultura da empresa.

Padronizando os serviços e os conhecimentos dos colaboradores, a empresa terá como consequência uma melhora significativa em seus processos e irá se tornar mais competitiva, de acordo com Campos (1992, p.52) “Quando se fala em ser competitivo e buscar sobrevivência da empresa, devemos pensar que esta é uma luta de todos.”

Por se tratar de uma prática que lida diretamente entre atendente e cliente a padronização no atendimento não é algo fácil de obter, desta forma, ao lidarmos com o ser humano devemos levar em consideração todos os fatores, tais como: ansiedade, emoções, motivações (este é um fator que deve ser acompanhado seriamente pela organização). Padronizar não significa que todos os atendentes devem agir da mesma forma, falar as mesmas frases... Padronizar significa que todos os atendentes devem ter o mesmo ideal e a mesma linha de raciocínio e ter como foco final a satisfação do cliente, afim de buscar a fidelização do mesmo.

Pode-se contar com três tipos de atendimento, são eles: atendimento pessoal, telefônico e virtual, assim sendo, o atendimento pessoal é aquele atendimento de alto contato, olho no olho, já o atendimento telefônico é considerado um atendimento de médio contato. É um atendimento oferecido através de telemarketing, em contra partida o atendimento virtual já é um atendimento de baixo contato, pois, o único contato feito entre cliente e atendente é via on-line.

As empresas devem olhar a padronização como uma ferramenta aliada que irá auxiliar na rotina diária, assim sendo, ao optar padronizar o atendimento as empresas podem esperar muitos resultados positivos, tais como: pontualidade nos prazos, redução de custos, redução de retrabalhos, produtos e serviços com maior qualidade, menos falhas, um melhor comportamento do colaborador diante do cliente... isso tudo culmina na satisfação e

fidelização do cliente. De acordo com Juran (1992, p.09)” Aos olhos dos clientes, quanto melhores as características do produto, mais alta será sua qualidade.”

Pode-se concluir, que a técnica de padronização de serviços é altamente eficiente, pode-se exigir um investimento inicial de capital e tempo, porém, os benefícios que são obtidos em longo prazo trarão a empresa um resultado altamente lucrativo em todos os aspectos.



## METODOLOGIA

Pesquisa quantitativa: Utiliza-se quando é necessário o uso de quantificação, tanto na coleta de dados quanto no tratamento de informações, a quantificação pode aparecer na forma de percentual, desvio padrão, média... e outras diversas formas.

Pesquisa qualitativa: Necessária para analisar os estudos qualitativos e descrever a complexidade de problemas, a interação entre o pesquisador e o pesquisado é algo extremamente indispensável nessa pesquisa.

Pesquisa exploratória: Sua maior característica é de ter um grande vínculo com o problema, tal vínculo tem o intuito de tornar os problemas mais explícitos, assim facilitando sua compreensão, para que isso ocorra, na maioria das vezes é necessário envolver pessoas que possuem experiência no assunto e um criterioso levantamento bibliográfico.

Pesquisa descritiva: Seu nome se dá como descritiva pois tem como principal objetivo a descrição das características de algum determinado fenômeno ou população, para a obtenção de resultados são utilizados questionários e também observações sistêmicas.

Pesquisa diagnóstico: Tem como principal característica o diagnóstico de situação organizacional, geralmente não tem um custo elevado para sua aplicação, mas, por exigir alguns dados específicos e assim a confiança dos empresários nem todos estão dispostos a colaborar, portanto este fator torna sua aplicação difícil.

Pesquisa bibliográfica: Utilizada em boa parte do trabalho a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através do uso de livros, impressos diversos, artigos, sites... etc, sua grande vantagem é a veracidade que possuem os documentos, desta forma é possível se extrair dados mais confiáveis, também dispensa o contato com pessoas assim obtendo um resultado de forma mais rápida.

Pesquisa documental: É parecida com a pesquisa bibliográfica, porém, como diferencial na pesquisa documental são utilizados materiais que não receberam tratamento analítico.

As pesquisas utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram as pesquisas: diagnóstico, bibliográfica e descritiva.

## **CAPITULO I – ATIVIDADES PRESTADORAS DE SERVIÇO**

### **1.1 Conceito**

Ao procurar o significado de Serviço no dicionário podem-se encontrar definições com a origem do termo latim “Servitium”, a palavra define a ação de servir (estar sujeito/ ser prestável a alguém por qualquer motivo, fazendo aquilo que uma segunda pessoa solicita), portanto, serviços em um breve resumo são ações, atuações ou processos.

Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra que é essencialmente intangível e não resulta na posse de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar atrelada a um produto físico (KOTLER, 1994, p. 464).

Levitt (1983, p. 96) descreve serviços como "promessas de satisfação" enquanto produtos são pacotes de atributos que levam à satisfação (Walker 1995).

O setor de serviços é o de maior participação no produto e no emprego no Brasil. O setor trabalha com ramos diferentes na contabilidade nacional são esses: instituições financeiras, comércio, transportes, comunicações... Entre outros. Um grande fator que dificulta a análise deste setor é a diversidade existente. Estão inclusos nele empresas de grande porte como alguns conglomerados financeiros em posse de um alto capital, que contam com trabalhadores organizados em grandes sindicatos, até o pequeno empresário do comércio varejista, onde se destacam os hipermercados e as quitandas de bairro.

Serviços são objetos de transação oferecidos por empresas e instituições que geralmente oferecem serviços ou que se consideram como organizações de serviços. (GRÖNROOS, 1995, p. 19).

Quando o assunto é serviços pode-se incluir todos os segmentos de trabalhadores privilegiados, como aqueles informais que não encontram ocupação em outras áreas. Assim, uma análise única deste diferente universo pode levar a conclusões simplificadas que se afastam da realidade.

Alguns profissionais tradicionais têm como principal produto a ofertar a prestação de serviço, como por exemplo: Médicos, Advogados, Corretores, Bombeiros, Policiais... Entre outras profissões, de acordo com dados levantados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) atualmente, 11 (onze) milhões de brasileiros têm como principal fonte de renda a prestação de serviço, isso representa aproximadamente 11% da “Força de Trabalho Brasileira” que é composta por 100 (cem) milhões de trabalhadores brasileiros.

## **1.2 Serviço de modo geral**

Realizar uma resenha sobre o tema de serviço é algo extremamente complexo, pois ao contrário de um produto, o serviço demonstra uma abrangência geral onde pode ser empregado de diversas maneiras, ao se conceituar o termo, a maior dificuldade se encontra na intangibilidade do tema, pois, entende-se que o serviço surge de uma ideia, de um conceito a ser processado... Assim sendo, não é possível tocar, modificar ou padronizar um serviço com a mesma facilidade que um produto. O maior parâmetro que o consumidor possui para analisar a qualidade de um serviço é a reputação do prestador mediante os serviços prestados pelo mesmo anteriormente.

A forma mais comum de se cobrar um serviço é a cobrança por hora, ou seja, se mede a quantidade de tempo empenhado na prestação do serviço. Vários fatores são levados em conta para se calcular o custo da hora de serviço, como por exemplo: Impostos, Água, Luz, Telefone, Salários, Produtos utilizados, grau de dificuldade na prestação do serviço, necessidade de mão de obra especializada, quantidade de demanda, entre outros, todos estes fatores serão utilizados para o cálculo do custo do serviço. Além do custo, o prestador deve incluir a margem de lucro nesta conta. O diferencial que irá agregar valor no serviço prestado é a agilidade e a qualidade.

Mesmo sendo intangível, existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas na obtenção de um diferencial na prestação de serviços, empregando-as de maneira correta o prestador iria obter maior qualidade e menor custo na prestação de seu serviço, aprimorando a precisão do mesmo; Pois como um produto, a qualidade versus preço é o principal diferencial na comercialização.

## **1.3 A área de serviços**

É notável o interesse de vários intelectuais nas últimas décadas pela área de serviços, o interesse em estudar este setor é proveniente do rápido crescimento que a área apresenta na economia, tornando-se um dos setores mais importantes não só na economia brasileira, mas também na economia mundial. O crescimento é tão grande que o tema deu origem a disciplina de marketing de serviços.

No período de 1953 a 1992, existem indícios da geração de 1.127 fontes de informações sobre o tema; artigos, livros, testes de PhD e apresentações em conferências são responsáveis por originar este número de fontes exclusivas para o estudo de marketing de serviços (Brown et al 1994; Fisk et al 1993).

O estudioso Grönroos (1990) desenvolveu uma teoria para explicar o crescimento da área de serviços, de acordo com ele o crescimento da área se dá por uma série de fatores como: Aumento da afluência, ou seja, a demanda é maior pelos serviços que os consumidores costumavam prover para si mesmos; a busca por maior tempo para lazer aumenta a demanda para turismo e cursos de educação de adultos; aumento do percentual de mulheres na força de trabalho acaba gerando uma maior demanda para creches e comida pré-preparada; aumento da expectativa de vida gera um aumento da demanda por retiros para idosos e saúde; aumento da complexidade dos produtos impacta no aumento da demanda por especialistas que provêm manutenção; aumento da complexidade da vida resulta no aumento da demanda por contadores especializados em Imposto de Renda, conselheiros matrimoniais, advogados e serviços de recolocação de empregos; Aumento no número de novos produtos, o advento do computador criou novas indústrias de serviços como programadores consertos e time sharing. (Fonte: Grönroos. 1990)

#### **1.4 Características de serviço**

Um serviço pode ser definido de várias formas, inseparável, intangível, variável e perecível que geralmente requer um maior controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade, é algo que uma parte oferece a outra, mas não resulta na sua propriedade.

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p. 05).

A primeira característica, a intangibilidade, carrega essa denominação pois não podem ser vistos, tocados, ouvidos ou cheirados até serem adquiridos e executados. Ou seja, não podem ser provados ou mensurados sem que antes sejam desfrutados pelo consumidor, como por exemplo, quem procura fazer uma cirurgia plástica não pode ver o resultado concreto antes da cirurgia, da mesma forma acontece com quem vai a um salão de beleza ou a uma esteticista.

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (GRÖNROOS, 1993, p. 36)

Com isso, embora o serviço seja intangível, para a sua execução em alguns casos é indispensável a utilização de uma ferramenta física; uma parte tangível do produto intangível,

como diz LEVITT (1985). Prova disso é o fato de quando o cliente procura uma cirurgia plástica, ela é realizada em uma clínica, onde tem equipamentos e máquinas utilizadas na cirurgia, é utilizado anestesia, bisturi, etc.

Todas essas coisas são a parte tangível dos serviços, mesmo que secundário, são essenciais para a realização do serviço, como o pente e a tesoura usada para o corte de cabelo, ou a maca e os produtos da esteticista.

Inseparabilidade tem essa definição porque “Os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço” (KOTLER e ARMSTRONG, 1993; SEMENIK e BAMOSSY, 1995, LEVITT, 1985).

Esta característica se associa ao fato de que os consumimos o serviço ao mesmo tempo que é produzido, também deve salientar, que quando o serviço está sendo prestado, com o cliente presente, assim sendo, existe uma forte interação entre o cliente e o prestador onde o cliente faz parte do serviço, assim podendo interferir diretamente em sua qualidade. Um exemplo claro é quando em uma consulta médica, o paciente omite ou até mente, sobre seus sintomas, isso pode impactar negativamente no diagnóstico médico, pois o relato do paciente é a matéria prima para o a execução do serviço, sendo assim o resultado do serviço será negativo, impactando a qualidade do mesmo, por isso a interação ente o prestador do serviço e o cliente é um fator importante a ser considerado, como ressaltam os estudiosos citados anteriormente.

O bom serviço, que satisfaz ao cliente e atende as intenções estratégicas da organização, é, normalmente, o resultado de desenho e entrega cuidadosos de um conjunto de processos inter-relacionados. Frequentemente, os serviços falham porque foram inadequadamente desenhados e executados. Embora o processo de serviço seja apenas um elemento da operação, é a parte que envolve todas as demais atividades” (JOHNSTON E CLARK, 2002, p. 200).

Os serviços são altamente variáveis, pois sua qualidade depende de quem os presta, além de quando, onde e como são prestados, conforme assinalam, dentre outros, KOTLER e ARMSTRONG (1993), SEMENIK e BAMOSSY (1995), BOONE e KURTZ (1998). Para exemplificar podemos citar duas escolas de cursos profissionalizantes, onde uma escola é mais bem frequentada que a outra, isso pode ser resultado de inúmeras variáveis, como por exemplo funcionários mal educados e desinteressados, maus professores, que não sabem ensinar, salas de aula improvisadas com instalações inadequadas, horários disponíveis para os cursos, incompatíveis com a disponibilidade dos discentes, mas por outro lado a outra escola tem instalações adequadas, bons professores, funcionários atenciosos e comprometidos e horários compatíveis, variáveis que fazem toda a diferença.

Para minimizar as variáveis negativas, o prestador de serviço deve estar bem atento com os funcionários, promovendo treinamento e recompensa por resultados alcançados, também ficar bem atento a como o serviço está sendo prestado, buscando ao máximo o aperfeiçoamento, a qualidade e a padronização.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), os serviços são perecíveis; Semenik e Bamossy (1995) e Levitt (1985), por não haver possibilidade de ser estocados para venda ou para consumo posterior. Isto, na maioria das vezes, acarreta sérios problemas para a prestadora de serviço, que tem demanda flutuante, cíclica, sazonal ou irregular.

Neste caso quando a empresa desenvolve uma estrutura para atender a demanda alta, pode sofrer sérios problemas com mão de obra ociosa, quando a demanda diminuir, por outro lado, se formar uma estrutura enxuta, capaz de atender somente uma demanda normal, terá sérias consequências com, oferecendo um serviço precário, quando a demanda estiver no seu auge. Uma forma para diminuir os impactos negativos da perecibilidade, é conhecer bem o mercado, de forma que possa prever suas variações, dando a possibilidade de estruturar a empresa de forma adequada e flexível, para manter a qualidade do serviço, nos picos da demanda, ressaltaram Kotler e Armstrong (1993), Semenik e Bamossy (1995) e Levitt (1985).

[...] os clientes são ativamente envolvidos em ajudar a criar o produto do serviço – sejam pelo autoatendimento (como o uso de uma lavanderia automática ou o saque de dinheiro em um Banco 24 horas) ou pela cooperação com o pessoal de serviços em contextos como barbearias, hotéis, faculdades ou hospitais (LOVELOCK; WRIGHT, 2005, p.16).

As pessoas que influenciam as percepções do consumidor são todas aquelas que tem um determinado papel na execução do serviço, ou seja, estão diretamente ligadas ao consumidor final.

Já a evidência física, é o local em que o serviço é prestado e em que a empresa e o cliente interagem, onde se agrupam vários componentes tangíveis que auxiliam a sua comunicação e o seu desempenho. E finalmente, os processos são todos os mecanismos e atividades das quais o serviço é realizado e concretizado.

## **1.5 Serviços na economia brasileira**

Segundo IBGE no ano de 2014, o PIB variou 0,1% em relação a 2013. A estabilidade do PIB resultou da variação positiva de 0,2% do valor adicionado e do recuo nos impostos (-0,3%). Nessa comparação, a agropecuária (0,4%) e os serviços (0,7%) cresceram e a indústria

caiu (1,2%). Em 2014, o PIB alcançou R\$5,52 trilhões (valores correntes). O PIB per capita ficou em R\$27.229,00 com queda (-0,7%), em volume, em relação a 2013 (IBGE, 2014).

Tabela 1- Principais resultados do PIB do 4º trimestre de 2013 ao 4º trimestre de 2014

PERÍODO DE COMPARAÇÃO	INDICADORES						
	PIB	AGROPEC	INDUS	SERV	FBCF	CONS. FAM	CONS. GOV
Trimestre / trimestre imediatamente anterior (c/ ajuste sazonal)	0,3	1,8	-0,1	0,3	-0,4	1,1	-0,6
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	-0,2	1,2	-1,9	0,4	-5,8	1,3	-0,2
Acumulado no ano / mesmo período do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	0,1	0,4	-1,2	0,7	-4,4	0,9	1,3
Valores correntes no trimestre (R\$)	1.446,1 bilhões	48,0 bilhões	279,6 bilhões	901,4 bilhões	277,0 bilhões	914,1 bilhões	324,9 bilhões
Valores correntes no ano de 2014 (R\$)	5.521,3 bilhões	262,3 bilhões	1.104,7 bilhões	3.351,8 bilhões	1.090,1 bilhões	3.449,8 bilhões	1.114,9 bilhões
PIB PER CAPITA = R\$ 27.229 (-0,7% em volume em relação a 2013). TAXA DE INVESTIMENTO (FBCF/PIB) no ano de 2014 = 19,7% TAXA DE POUPANÇA (POUP/PIB) no ano de 2014 = 15,8%							

Fonte: www.adimb.com.br

O que cooperou para o crescimento foi, sem dúvida, os serviços, apresentando um aumento de 0,7%, que só não cresceu mais porque o comércio, acostumado a apresentar resultados positivos, retraiu 1,8% em 2014, e de forma negativa, com queda de 1,2%, a indústria, em consequência da retração 2,6% da construção civil, eletricidade, gás, água, esgoto e limpeza urbana (IBGE, 2014).

Em 2014, PIB varia 0,1% e totaliza R\$ 5,52 trilhões.

Tabela 2 - Principais resultados do PIB 4º trimestre de 2014

PERÍODO DE COMPARAÇÃO	INDICADORES						
	PIB	AGROPEC	INDUS	SERV	FBCF	CONS. FAM	CONS. GOV
Trimestre / trimestre imediatamente anterior (c/ ajuste sazonal)	0,3	1,8	-0,1	0,3	-0,4	1,1	-0,6
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	-0,2	1,2	-1,9	0,4	-5,8	1,3	-0,2
Acumulado no ano / mesmo período do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	0,1	0,4	-1,2	0,7	-4,4	0,9	1,3
Valores correntes no trimestre (R\$)	1.446,1 bilhões	48,0 bilhões	279,6 bilhões	901,4 bilhões	277,0 bilhões	914,1 bilhões	324,9 bilhões
Valores correntes no ano de 2014 (R\$)	5.521,3 bilhões	262,3 bilhões	1.104,7 bilhões	3.351,8 bilhões	1.090,1 bilhões	3.449,8 bilhões	1.114,9 bilhões
PIB PER CAPITA = R\$ 27.229 (-0,7% em volume em relação a 2013). TAXA DE INVESTIMENTO (FBCF/PIB) no ano de 2014 = 19,7% TAXA DE POUPANÇA (POUP/PIB) no ano de 2014 = 15,8%							

Fonte: [www.adimb.com.br](http://www.adimb.com.br)

O setor de serviços é composto por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Os dados aqui apresentados permitem que as diferentes atividades sejam analisadas de maneira segmentada, sendo possível traçar um panorama mais detalhado de cada grupo em relação ao pessoal ocupado, valor da produção e renda na economia. As atividades do âmbito da PAS4 são decompostas em divisões e classes conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 2.0. As subdivisões do setor foram agregadas de acordo com sua finalidade de uso, da seguinte forma:

Serviços prestados principalmente às famílias: serviços de alojamento; serviços de alimentação; atividades culturais, recreativas e esportivas; serviços pessoais; e atividades de ensino continuado.

Serviços de comunicação e informação: telecomunicações; tecnologia da informação; serviços audiovisuais; edição e edição integrada à impressão; e agências de notícias e outros serviços de informação.

Transportes, serviços auxiliares relacionados ao transporte e correio: transportes ferroviário e metroviário; transporte rodoviário; transporte duto viário; transporte aquaviário; transporte aéreo; armazenamento e atividades auxiliares aos transportes; e correio e outras atividades de entrega.



Atividades imobiliárias: compra, venda e aluguel de imóveis próprios; e intermediação na compra, venda e aluguel de imóveis.

Serviços de manutenção e reparação: manutenção e reparação de veículos automotores; manutenção e reparação de equipamentos de informática e comunicação; e manutenção e reparação de objetos pessoais e domésticos.

Outras atividades de serviços: serviços auxiliares da agricultura, pecuária e produção florestal; serviços auxiliares financeiros, dos seguros e da previdência complementar; e esgoto, coleta, tratamento e disposição de resíduos e recuperação de materiais (IBGE, 2014).

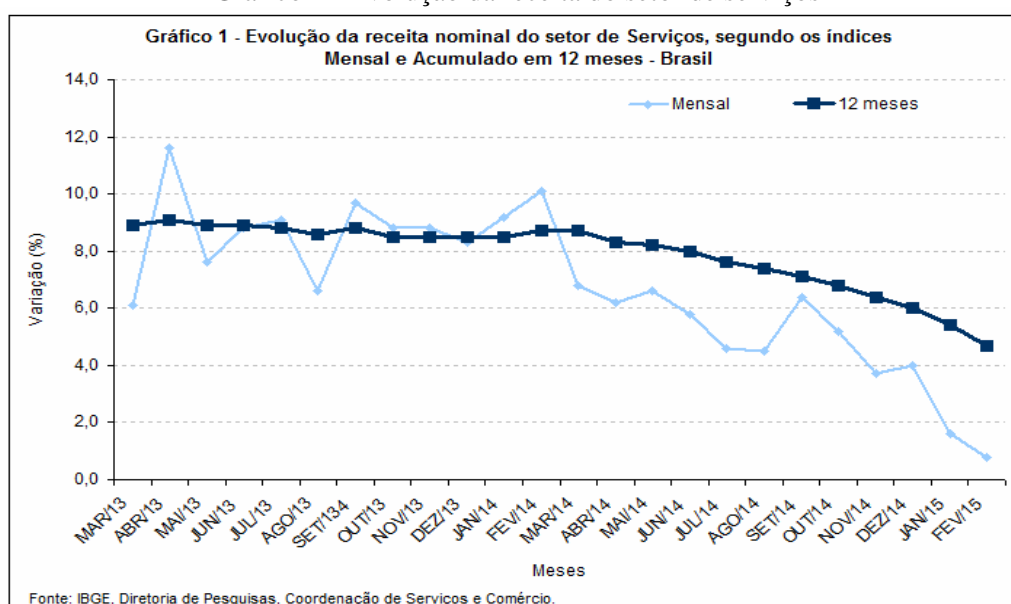
A Pesquisa Anual de Serviços mais recente feita pelo IBGE refere - se ao ano de 2012, que indicou as seguintes características gerais para o setor:

- Total de 1 155 634 empresas;
- Total de receita operacional líquida de R\$ 1,1 trilhão e R\$ 675,3 bilhões de valor adicionado<sup>6</sup>;
- 11 993 942 pessoas ocupadas em todo o Brasil, totalizando R\$ 227,0 bilhões pagos em salários, retirados e outras remunerações;
- 66 840 empresas (5,8% do total) com mais de 20 pessoas ocupadas (estrato certo) que foram responsáveis por:
  - R\$ 883,4 bilhões de receita operacional líquida (78,0%) e R\$ 492,8 bilhões de valor adicionado (73,0%);
  - 8 009 905 pessoas ocupadas (66,8%) e pagamento de R\$ 178,0 milhões em salários (77,5%). Além disso, a pesquisa indicou para os serviços produtividade<sup>7</sup> de R\$ 56 405 em valor adicionado por pessoa ocupada e salário médio mensal de 2,3 salários mínimos.
- Dois grupos, somados, representaram mais de 60,0% do número de empresas pertencentes ao âmbito da PAS: serviços profissionais, complementares e administrativos, com 361 442 empresas ou 31,3%; e serviços prestados principalmente às famílias, com 367 363 empresas ou 31,8%;
- Com respeito à receita operacional líquida e ao valor adicionado, os principais ramos foram: transportes, serviços auxiliares relacionados ao transporte e correio; serviços profissionais complementares e administrativos; e serviços de informação e comunicação. Juntos, eles atingiram cerca de 80,0% de participação nos dois indicadores econômicos (80,2% da receita operacional líquida e 79,3% do valor adicionado). Em valores absolutos, os três segmentos arrecadaram R\$ 915,3 bilhões em receita operacional líquida e somaram R\$ 535,1 bilhões em valor adicionado;

• Em relação ao número pessoas ocupadas e massa salarial, foi o segmento de serviços profissionais, administrativos e complementares que respondeu por 4 915 mil pessoas ocupadas (41,0%) e pagou o montante de R\$ 83,0 bilhões em salários (36,6%), retiradas e outras remunerações.

O setor de serviços registrou no Brasil, em fevereiro de 2015, um crescimento nominal de 0,8%, na comparação com igual mês do ano anterior, inferior às taxas de janeiro (1,8% revisada) e de dezembro (4,0%), resultando na menor taxa mensal da série iniciada em 2012. A taxa acumulada no ano atingiu 1,3% e em 12 meses, 4,7% (IBGE, 2014).

Gráfico 1 - Evolução da receita do setor de serviços



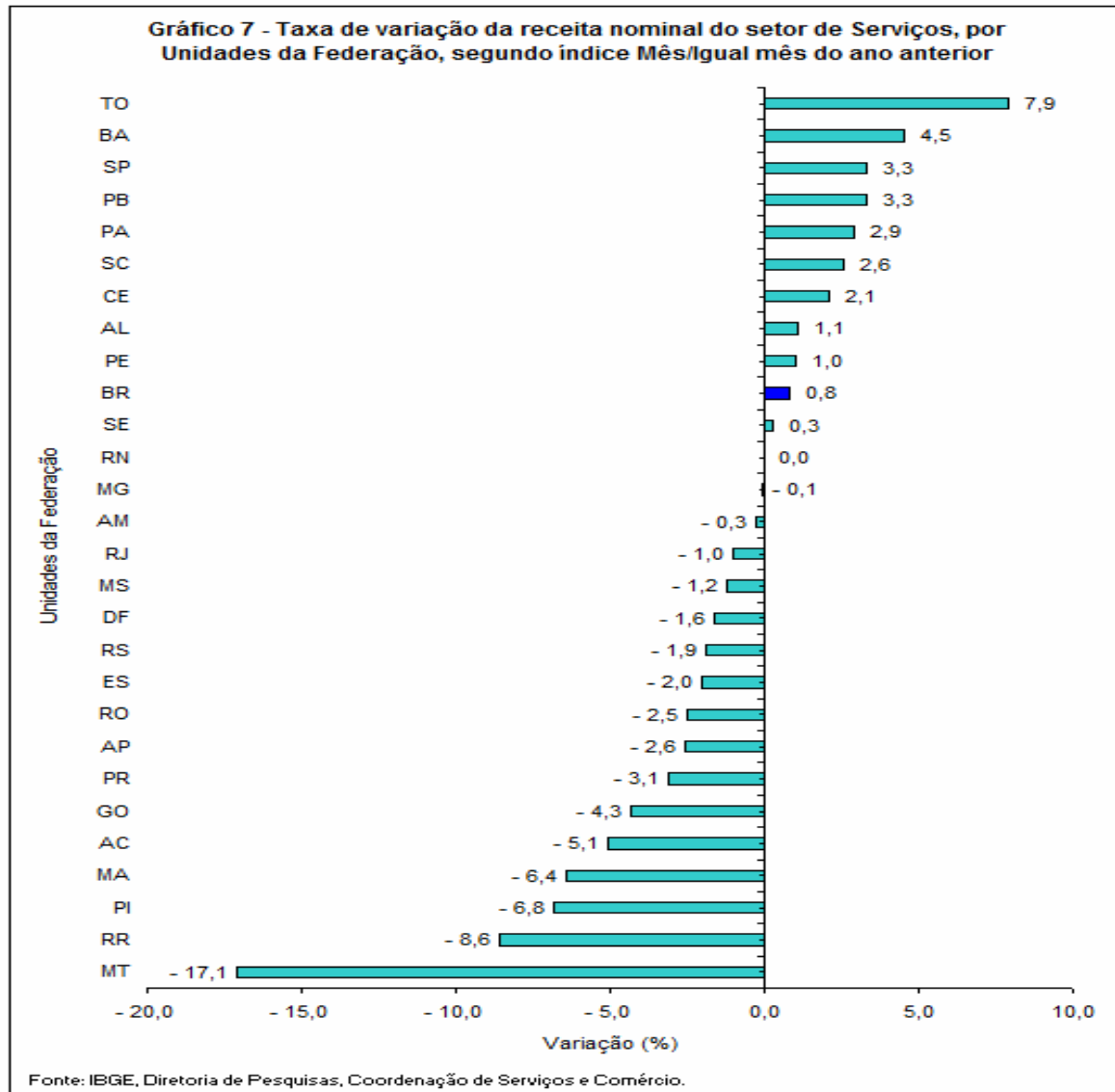
Fonte: IBGE

Na comparação fevereiro de 2015/fevereiro de 2014, três dos cinco segmentos do setor de serviços registraram variações positivas, cujos resultados, por ordem de variação foram: Serviços prestados às famílias, com 6,8%; Serviços profissionais, complementares e administrativos, com 3,6% e Serviços voltados a informação e a comunicação, apresentando 0,6%. Apresentaram variações negativas: Transportes, serviços auxiliares relacionados ao transporte e correio, com -1,9% e Outros serviços, com -0,2%. Em termos de composição absoluta da taxa global, as maiores contribuições foram: Serviços profissionais, complementares e administrativos, com 0,8 p.p.; Serviços prestados às famílias, com 0,4 p.p. e Serviços voltados a informação e a comunicação, apresentando 0,2 p.p. (IBGE, 2014).

No que concerne aos resultados regionais, o mês de fevereiro caracterizou-se por apresentar, na comparação de fevereiro de 2015 com igual mês do ano anterior, variações

negativas em 16 das 27 Unidades da Federação, que são as seguintes: Mato Grosso (-17,1%), Roraima (-8,6%), Piauí (-6,8%), Maranhão (-6,4%), Acre (-5,1%), Goiás (-4,3%), Paraná (-3,1%), Amapá (-2,6%), Rondônia (-2,5%), Espírito Santo (-2,0%), Rio Grande do Sul (-1,9%), Distrito Federal (-1,6%), Mato Grosso do Sul (-1,2%), Rio de Janeiro (-1,0%), Amazonas (-0,3%) e Minas Gerais (-0,1%). A maior variação positiva foi registrada em Tocantins (7,9%), seguida da Bahia (4,5%) e São Paulo (3,3%). Rio Grande do Norte não apresentou variação significativa em fevereiro de 2015 em relação a fevereiro de 2014 (0,0%) e as menores variações positivas foram registradas em Sergipe (0,3%), Pernambuco (1,0%) e Alagoas (1,1%) (IBGE, 2014).

Gráfico 2 - Taxa de variação do setor de serviços



Fonte: IBGE

## CAPITULO II - FERRAMENTAS PARA A PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Neste capítulo serão discutidos os tipos de ferramentas para alcançar a padronização dos serviços prestados, as ferramentas abordadas serão: Treinamento, Ciclo PDCA, (*QualityFunction Deployment* – Desdobramento da Função Qualidade), Diagrama Ishikawa ou “Espinha de Peixe”, ISO 9001, entre outros.

### 2.1 Treinamento

Geralmente para implantar um planejamento de qualificação interna, a empresa tem de reavaliar quais as suas necessidades e criar um plano estratégico para iniciar um processo em longo prazo. Existe uma série de situações que será reavaliada como, responsabilidade, visão, iniciativa, dedicação, honestidade e a visão de futuro que o colaborador tem com relação a empresa.

O artigo “treinamento”, publicado no site [www.scielo.br](http://www.scielo.br) diz que: A principal iniciativa da organização para alcançar esses objetivos é o treinamento, que por sua vez possui várias definições, para Borges-Andrade (2002), a definição de treinamento é uma ação planejada e sistemática, que auxilia as habilidades motoras, intelectuais ou tomada de decisões, assim como melhorar e desenvolver as estratégias cognitivas que podem tornar a pessoa que está sendo treinada mais apta a melhorar o desempenho de suas funções atuais ou futuras.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidade (CHIAVENATO, 2006, p. 402)

Para Bastos (1991), existe uma diferença entre o treinamento e ações variadas, como desenvolvimento e educação, seria a intencionalidade de cada uma. O objetivo de um treinamento seria desenvolver e melhoraras atitudes, habilidades e conhecimentos para melhorar o desempenho atual. Por outro lado, a educação, segundo Nadler (1984), busca à formação profissional mais abrangente, relacionada geralmente à preparação do colaborador para funções e trabalhos futuros e, finalmente, desenvolvimento seria uma formação mais aplicada, não necessariamente ligada à profissionalização.

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes

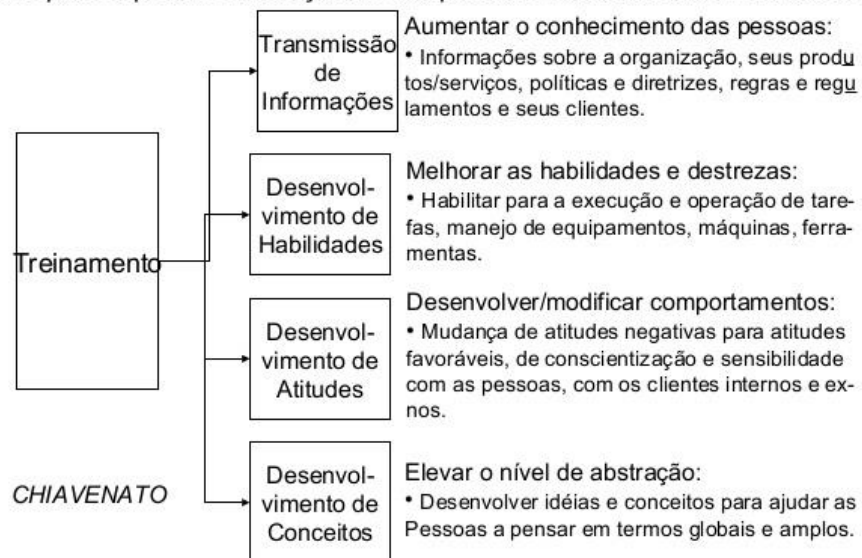
relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que programa ou modifica a bagagem particular de cada um [...].

Treinamento é um processo de aprendizado que ajuda o profissional a alcançar a eficiência exigida no seu trabalho, através do desenvolvimento de hábitos apropriados de raciocínios, ações, providências, comportamentos, conhecimentos e técnicas. Após o processo de treinamento, o profissional busca alcançar os seguintes objetivos:

- Diminuir erros e retrabalhos.
- Melhorar e aumentar a produtividade.
- Aplicar a segurança no trabalho.
- Alavancar a eficiência.
- Melhorar os níveis de qualidade.

Figura 1 - Treinamento

Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento



Fonte: Google acadêmico.

A figura acima mostra a mudança no comportamento de um colaborador ao passar por um treinamento apropriado para alcançar a excelência em suas tarefas.

Ao passar dos anos surgiu a preocupação com a qualidade, assim as empresas passaram a exigir dos seus colaboradores novas habilidades, conhecimentos e competências que os diferenciaria dos concorrentes, deixando claro para todos a importância da qualidade dos produtos e serviços prestados. Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. A seguir, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais (CHIAVENATO, 2005 p. 340).

Chiavenato (2004, p. 402) menciona que é possível observar que o treinamento pode envolver alguns tipos de comportamento como:

- Transmissão de informações;
- Desenvolver certas habilidades;
- Desenvolver e modificar algumas atitudes;
- Desenvolver novos conceitos.

Conceito determinante, especialmente em termos de metodologia, é o de que treinamento é uma ação que busca mudar comportamentos dentro do trabalho. Toda ação de treinamento, reduzida à sua expressão mais simples e objetiva, busca mudar um comportamento inadequado para um comportamento adequado dentro do trabalho [...] (TOLEDO, 1989, p. 190).

Assim, pode-se concluir que o treinamento é uma peça fundamental para a padronização, quando devidamente aplicado produz resultados sólidos e duradouros.

## 2.2 Ciclo PDCA

O PDCA é uma ferramenta da qualidade utilizada no controle do processo para a solução de problemas e possui quatro etapas: *plan, do, check, act* (planejar, executar, verificar e atuar), que têm o seguinte significado:

- *Plan* (planejar) – Planejar a função a ser realizada através de um planejamento, após o reconhecimento, identificação e descoberta das causas principais do problema (projeto para garantir a qualidade).
- *Do* (executar) – Realizar o trabalho planejado, de acordo com o planejamento (cumprimento dos padrões e execução para garantir a qualidade).
- *Check* (verificar) – Avaliar ou medir o que foi feito, identificando a diferença entre o realizado e o que estava no planejamento (verificação a execução dos padrões da qualidade).

- *Act* (atuar) – Atuar e corrigir a diferença identificada (caso houver); caso contrário, alcançará a padronização e a finalização do plano (correções sobre os processos planejados, auditoria e execução, revisão das atividades, eliminação definitiva das causas e planejamento).

O ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a Guerra. Foi idealizado por Shewhart, mas foi Deming quem o divulgou e efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão [...] (VALLE, 2007, p. 131).

Como funciona?

Cada vez que um problema é identificado e solucionado, o sistema produtivo passa para um nível superior de qualidade, pois os problemas são vistos como oportunidades para otimizar e melhorar o processo. O ciclo também pode ser usado para induzir melhoramentos, ou seja, melhorar as diretrizes de controle. Neste caso, na etapa inicial pode-se planejar um objetivo a ser alcançado e um planejamento para atingi-lo, onde a ação é executada segundo a nova diretriz e é feita a verificação da efetividade do cumprimento do objetivo.

“Controle da Qualidade” e “Garantia da Qualidade” – entrefazem analogia com as fases DO e CHECK do método PDCA, sendo a organização a responsável por atuar de modo eficaz quanto ao atendimento aos requisitos da qualidade estipulados na fase anterior (PLAN) e mensurar a eficácia das atividades realizadas e os resultados atingidos (ANDRADE, 2003).

A figura abaixo mostra o funcionamento do ciclo:

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: [www.fundicril.com.br](http://www.fundicril.com.br)

É utilizado na melhoria dos níveis de controle ao mesmo tempo em que busca reduzir desperdícios, atingir novos resultados e novas metas de qualidade.



Essa ferramenta está presente na maioria das atividades de uma organização seja formalmente ou informalmente e pode ser empregada em qualquer área de atuação, desde a tarefa mais simples até a mais complexa.

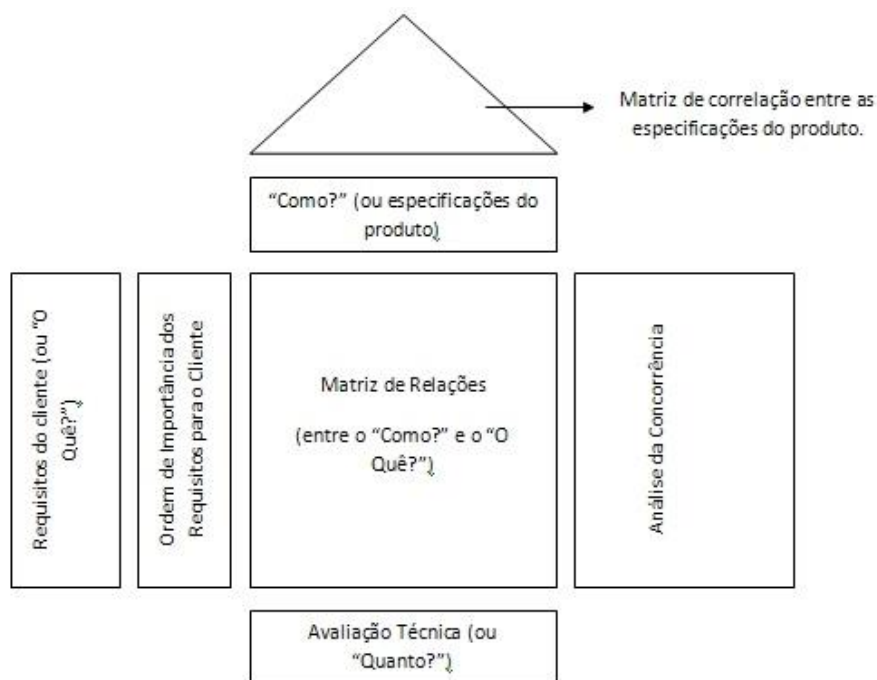
Todas as suas fases devem acontecer. Para que o Ciclo PDCA funcione, deve-se utilizar todas as etapas e o mesmo deve ser trabalhado de modo contínuo.

### 2.3 QFD (*QualityFunction Deployment*)

O QFD (*QualityFunction Deployment* – Desdobramento da Função Qualidade) é uma das ferramentas da qualidade que foi criada na década de 60 pelo japonês YojiAkao e que tem como principal objetivo, permitir que a equipe que desenvolve o produto adicionem e ajustem as verdadeiras necessidades do cliente em seus planos de melhoria.

Veja abaixo como funciona o QSD em forma ilustrada:

Figura 3- QFD (Desdobramento da Função Qualidade)



Fonte: [www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com)

A primeira indústria que aplicou o QFD foi a Mitsubishi Heavy no ano de 1972. Em 1983 a ferramenta chega aos EUA sendo altamente divulgado a partir dos anos 80. As primeiras empresas americanas a adotar o método foram a Xerox e a Ford.

[...] é crucial que a voz do cliente não só se faça ouvir, como também que ela seja refletida no processo de desenvolvimento e projeto do produto. Uma abordagem para que a voz do cliente seja refletida no projeto do produto é o

chamado “desdobramento da qualidade. (CORRÊA; CORRÊA 2009, p. 324).

Pode-se dizer que a ferramenta QFD possibilita “ouvir” a voz do cliente e ordená-la de modo que facilite analisar suas necessidades e transformá-las em requisitos para melhorar o produto ou serviço na forma de especificações técnicas.

De acordo com LIN CHIH; LEONEL DEL REY (2010, p. 285) nota-se que a maioria das empresas iniciaram a implantação do QFD após a metade da década de 1990. Os principais motivos que levaram as empresas a iniciarem a implantação do QFD foram:

- Melhoria nos processos de desenvolvimento de produtos ou serviços;
- Decisão a partir do conhecimento de suas vantagens;
- Aumento da satisfação dos clientes;

LIN CHIH; LEONEL DEL REY (2010, p. 285) observaram também que as empresas utilizam o QFD principalmente para desenvolver produtos em 70% dos casos, mas também utilizam o método para desenvolver processos e produtos em 15% dos casos. 10% das empresas utilizam o QFD somente para desenvolver processos.

Ainda de acordo com LIN CHIH; LEONEL DEL REY (2010, p. 286) Os principais benefícios da utilização do QFD são:

- Melhoria da comunicação interfuncional;
- Melhoria do trabalho em grupo;

## **2.4 Diagrama Ishikawa ou “Espinha de Peixe”**

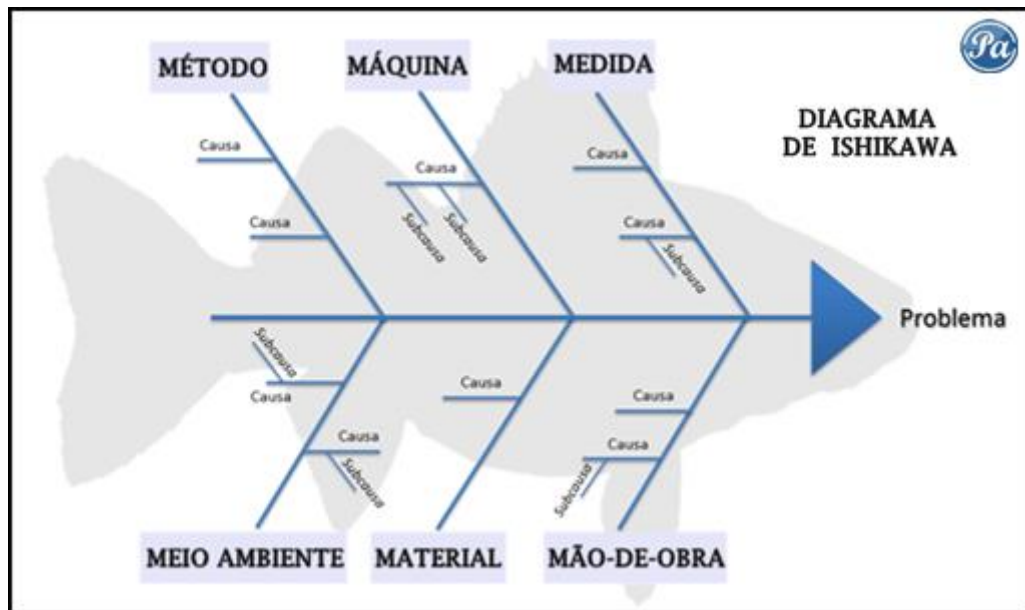
O Diagrama de Ishikawa ou “Espinha de Peixe”, foi criado por um japonês, Kaoru Ishikawa, que foi um grande engenheiro de controle de qualidade, nas empresas japonesas, foi um teórico da administração, nasceu em 1915. Por volta dos anos 60, ele divulgou o método que ainda serve como uma das ferramentas da qualidade mais utilizadas pelas organizações do mundo, até os dias de hoje.

Este sistema permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou sua oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética (VALLE, 2007, p.138).

Para Valle (2007, p. 139) “este diagrama tem como finalidade a apresentação ordenada da sequência de operações ou fases de um processo ou sistema apresentado todas as etapas componentes, suas sequência e inter-relações”.

Abaixo a figura ilustra como funciona o Diagrama de Ishikawa:

Figura 4 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: [www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com)

Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, essa é uma ferramenta que atua em forma de gráfico e é utilizada na área da administração, conforme as causas são descobertas, são apresentadas em forma de setas, assim, identificando o efeito de um problema.

As causas de um processo que são encontradas são enumeradas, essa divisão é chamada de 6M:

- Mão de obra;
- Máquinas;
- Meio ambiente;
- Método;
- Matéria prima;
- Medida.

Para encontrar as causas do problema, a equipe se reúne e realiza um levantamento de ideias dos participantes. Para que as causas sejam melhores discutidas e pesquisadas (VALLE, 2007, p.138-139).

## 2.5 ISO 9001

A ISO9001 são um conjunto de normas, para que as empresas que apliquem os programas de qualidade sigam, nos dias de hoje, é a ferramenta da qualidade mais conhecida no país. Cada vez mais, essa ferramenta tem sido implantada nas indústrias, e geralmente está estampado em embalagens, peças publicitárias e sites.

A NBR ISO 9001 funciona como uma norma dentro do sistema de gestão da qualidade, quando a empresa ou indústria deseja destacar a capacidade que possui em fornecer produtos e/ou serviços que atendam os clientes e suas necessidades, garantindo a satisfação do mesmo. Para poder alcançar essa norma é preciso ter melhoria contínua interna, envolvendo todos os setores da indústria ou empresa.

Segundo o que estabelece a ISO 9001:2000, a diretoria deve:

[...] fornece evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia através: a) da comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários; b) do estabelecimento da política da qualidade; c) da garantia de que serão estabelecidos os objetivos da qualidade; d) da condução de análises críticas da alta direção; e) da garantia da disponibilidade de recursos.

A partir de sua implantação, é possível melhorar e monitorar o desempenho em qualquer setor de uma organização, como motivar os colaboradores. As principais vantagens de utilizar as ferramentas da ISO 9001 são:

- Vantagem competitiva através da liderança da alta direção, que deve possuir uma estratégia para aplicar o seu sistema de gestão.
- Facilidade no gerenciamento no risco do negócio, uma vez que o desempenho de sua organização deve ficar à frente da concorrência.
- Empresas que possuem a norma tem costume de comprar de fornecedores que seguem o mesmo padrão de qualidade, logo, novos investimentos são feitos por meio da reputação da organização.
- Desperdícios são reduzidos graças à atenção nos processos operacionais.
- A comunicação entre os setores é incentivada, assim, possíveis problemas são identificados com mais facilidade.

## 2.6 Fluxograma

Fluxograma é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feita através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem. Podemos entendê-lo, na prática, como um detalhamento, ou um passo a passo para a execução de um processo. É uma das Sete Ferramentas da Qualidade. Mais utilizada em indústrias e fábricas para a organização de processos e produtos.

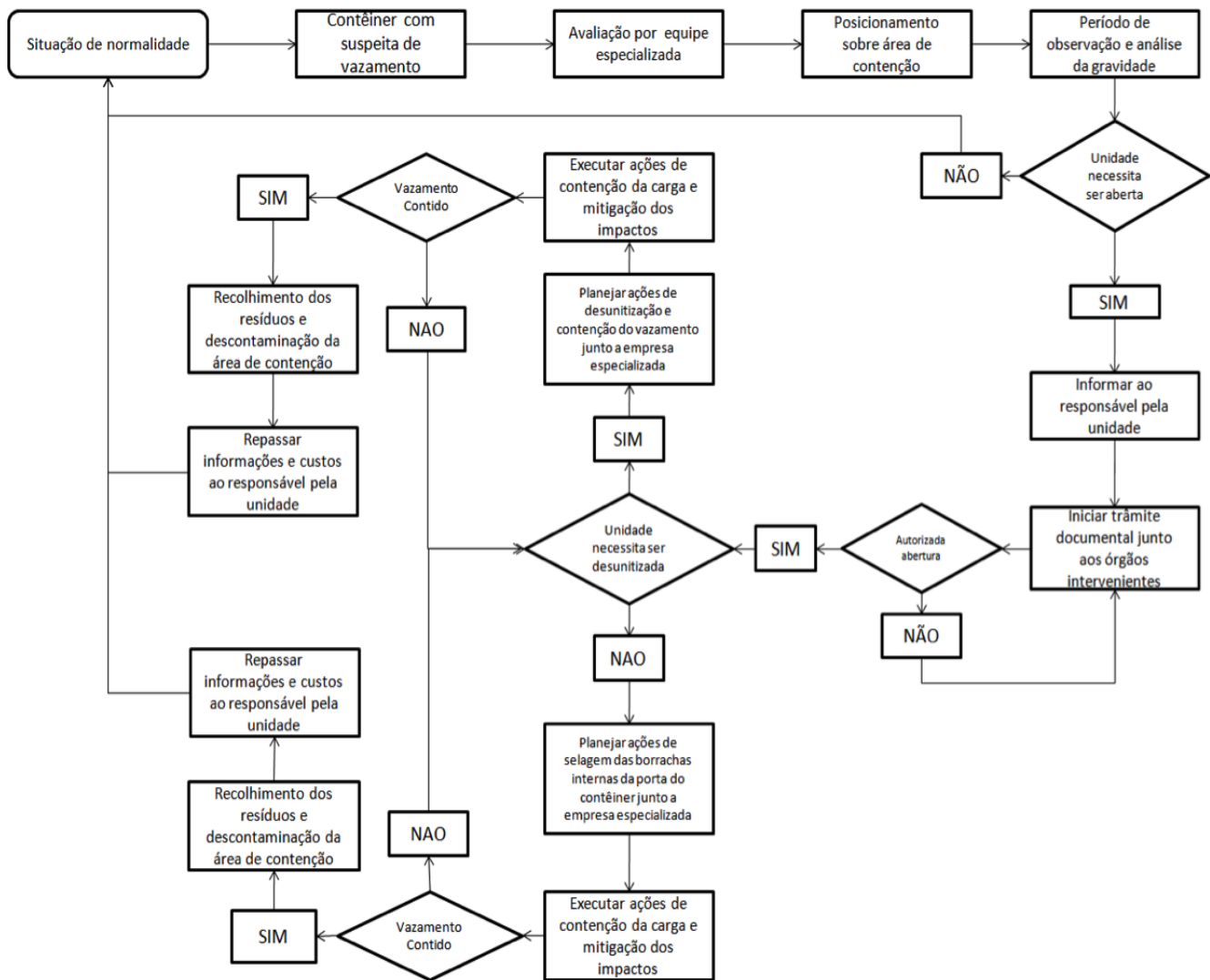
Possibilita:

- Preparação para o aperfeiçoamento de processos empresariais (é preciso conhecer para melhorar);
- Identificação das atividades que são críticas para um determinado processo;
- Conhecimento da sequência das atividades, com foco na visão do fluxo dos processos;
- Armazenamento de dados para futuras análises, se adequar as normas e certificados, e esclarecer o funcionamento para colaboradores recém contratados;
- Melhorar o trabalho em equipe quando a aplicação dos fluxogramas é feita com a participação de todos os envolvidos nos processos.

Vantagens:

- Permite que o processo seja visualizado como um todo.
- Possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões negativas ou positivas.

Figura 5 - Fluxograma



Fonte: Google

O fluxograma costuma ser denominado de maneiras diferentes podendo ser chamado de gráfico de procedimentos, gráfico de processos, fluxo de pessoas e papéis, fluxo de documentos, etc. apud (Araújo, 1994, p. 94). Ele aparece, também, em diversos formatos e modelos, utilizando símbolos variados que buscam compatibilizar o gráfico ao tipo de rotina que pretende representar. Assim, encontram-se na literatura e na prática administrativa fluxogramas denominados como sintéticos, de blocos, esqueleto, de procedimentos, vertical e horizontal, integrado, etc. Todos eles atendem a funções específicas e apresentam variado grau de complexidade. Cada uma dessas alternativas deve ser devidamente analisada pelos profissionais da informação quando de sua utilização (VERGUEIRO, 2002, p. 53).

O fluxograma acima mostra o processo de transporte de um contêiner, onde está destacado passo a passo o processo de inspeção, documentação e liberação, onde é possível

verificar o que deve ser feito em cada caso, e mesmo quando algo acontece de errado o fluxograma mostra o procedimento a ser feito.

## **2.7 TQM (Total Quality Management - Gerenciamento da Qualidade Total)**

TQM é um processo de gestão de qualidade que deve ser um contínuo modo de vida, uma filosofia de perpetua melhoria em tudo que fazemos (JUNEJA et al., 2011).

Pode-se dizer que o TQM implementa a gestão estratégica da qualidade, estabelecendo um sistema de melhoria contínua com base na satisfação dos clientes, e na análise do posicionamento da empresa no mercado. Sendo assim o TQM é um processo de melhoria em curto, médio e longo prazo.

Harari argumenta que, em virtude da proliferação de definições, teorias e programas, é difícil especificar com precisão o significado de TQM. Começamos, então, por definir qualidade. A maior parte dos conceitos foi cunhada pelos chamados gurus da qualidade. Essas definições, embora tenham variações em amplitude e profundidade, giram sempre em torno dos conceitos de conformidade, adequação ao uso e satisfação do cliente.

Becker' define Qualidade Total (QT) como um sistema administrativo feito para pessoas com o objetivo de incrementar e ter uma melhoria contínua da satisfação do cliente e reduzir custos. QT é uma estratégia de alto nível com uma abordagem sistêmica; ela funciona horizontalmente através de departamentos e funções, envolve todos os colaboradores, clientes e fornecedores da organização. QT enfatiza a adaptação às mudanças e o aprendizado como fator chave para o sucesso da organização. Já Mears" define TQM como um sistema de longo prazo e permanente, que busca sempre a satisfação do cliente por meio da melhoria contínua da qualidade dos serviços e produtos da empresa.

A gestão da qualidade total significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de qualidade (SASHKIN e KISER, 1994, p.34).

Para Aggarwal," TQM é uma filosofia que ajuda a conquistar a confiança do cliente e melhorar a rentabilidade de longo prazo da organização;

Para um grande número de autores - Albrecht e Bradford, Berry e Parasurarnan, Gronroos, Heskett et al. e Rosander, em virtude das características que distinguem bens e serviços, a compreensão e a gestão eficaz da qualidade de serviços dependem de conceitos adicionais àqueles desenvolvidos e aplicados a produtos. Como os programas de TQM

geralmente não fazem referência a tais características, parece residir aí uma limitação. Apesar de tais considerações, é grande o interesse na aplicação do TQM ao setor serviços.

A figura abaixo mostra os modelos de implementação do TQM apresentados por MERLI (1993), SHIBA (1993) e KAPLAN (1995). Para cada modelo, as suas fases e respectivas linhas mestras são destacadas.

Tabela 3 - Modelos de implementação do TQM

Modelo	Características dos modelos	
	Fases	Linhas Mestras
<u>Merli</u>	Abordagem convencional.	Qualidade do produto ênfase em inspeção.
	Organização para o aperfeiçoamento.	Controle de processos equipes de melhoria ênfase em educação equipes multifuncionais.
	Gerência por processos.	Ênfase na prevenção políticas anuais. <u>Empowerment</u> desdobramento de políticas gerência por processos. <u>Benchmarking</u> .
	Implementação completa do TQM	<u>Policy deployment</u> <u>daily-routine-work</u> análise de custos globais gestão do tempo de ciclo desdobramento da qualidade.
<u>Shiba</u>	Orientação	Visão e missão da empresa objetivos da qualidade montagem da infraestrutura da qualidade.
	<u>Empowerment</u>	Educação e capacitação emprego de equipes aplicação de ferramentas da qualidade.
	Alinhamento	Desdobramento de políticas e objetivos gerência por processos gestão visual <u>daily-routine-work</u> .
Kaplan	Conscientização	Reprodutibilidade dos processos promoção do trabalho em equipe.
	Embasamento	Educação e capacitação inspeção em projeto e fabricação prevenção de defeitos redução de tempos de ciclos
	Gerência	Planejamento estratégico trabalho em equipes gerência dos processos equipes multifuncionais desdobramento da qualidade
	Integração	Estratégia com foco no cliente <u>daily-routine-work</u> <u>benchmarking</u> .

Fonte: [www.scielo.br](http://www.scielo.br)

Como destacado, existem diversos caminhos para que uma empresa se torne uma organização de porte mundial, sejam eles baseados em modelos teóricos, com possíveis adaptações, ou pelo exemplo de organizações que já utilizam o TQM.

O modelo a ser implantado deve ser próprio, adaptando-se à cultura e personalidade da organização, considerando também as peculiaridades específicas.

## 2.8 Servqual

Esse tipo de ferramenta busca mensurar analiticamente a qualidade em serviços no qual é possível avaliar a diferença entre a expectativa que o cliente tem e aquilo que ele obtém no serviço prestado. É muito importante para pesquisar a satisfação do cliente. Existe uma diferença entre as percepções e as expectativas na qualidade do serviço prestado.



Assim, Slack, Chambers e Johnston (2009) comparam essas duas perspectivas onde, segundo os autores, a qualidade percebida é gerenciada pela “direção e pelo tamanho” da lacuna que existe entre expectativas e percepções.

Para que uma empresa conquiste seus clientes e obtenha sucesso no mercado é de grande importância que não haja os Cinco Gaps atuando no andamento dos trabalhos.

Os Cinco Gaps nada mais é do que cinco tipos de divergência possíveis de ocorrer na organização se os colaboradores não estiverem atuando em equipe e buscando o mesmo objetivo que a empresa. Como o próprio nome já diz, são fatores que implicam no desenvolvimento e resultado do serviço, pois essas divergências ocorrem tanto da empresa e o cliente, quanto dentro da própria empresa com os colaboradores.

Figura 6 - Gaps existentes e suas características

<b>Gaps (lacunas)</b>	<b>Características</b>
<i>Gap 1</i>	Diferença entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes.
<i>Gap 2</i>	Diferença entre a percepção gerencial acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações (padrões) em especificações de serviço.
<i>Gap 3</i>	Diferença entre as normas e especificações (padrões) descritas e o serviço efetivamente fornecido ao cliente.
<i>Gap 4</i>	Diferença entre o serviço realmente prestado e a comunicação externa realizada pela empresa.
<i>Gap 5</i>	Diferença entre o serviço prestado e o serviço percebido, sendo a resultante final em função dos outros quatro <i>gaps</i> .

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)

Analisando o modelo dos 5 Gaps, nota-se que tais diferenças podem ser mensuradas e analisadas separadamente. Contudo, a última lacuna, o Gap 5, destaca-se dos demais por sintetizar a ocorrência de um ou mais Gaps. Assim, é por meio da mensuração do Gap 5 que foi elaborada a essência da utilização da escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

A satisfação do cliente com relação a qualquer serviço ou item fabricado, medida por qualquer critério que seja, mostrará uma distribuição que varia desde a insatisfação extrema até altamente satisfeitos, exultantes. (DEMING, 1991, p. 78)

A partir do Modelo de Gaps, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram este modelo de ferramenta ou escala SERVQUAL, usando o Gap 5 para avaliar a qualidade notada pelos clientes por meio de 22 itens alojados em cinco dimensões (BELDERRAIN et al., 2010).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), as cinco dimensões são:

- Tangibilidade: São os elementos físicos, como móveis, equipamentos, uniformes.
- Confiabilidade: É cumprir o que foi prometido, seja em qualidade ou prazo.
- Compreensão: É a habilidade de entender as dificuldades e problemas dos clientes e responder de uma forma positiva.
- Segurança: É a percepção do cliente na habilidade de quem está prestando o serviço proposto.
- Empatia: Tratar o cliente de forma atenciosa e individual, se colocando no lugar do cliente ao atendê-lo.

Figura 7 - Dimensões e fatores da qualidade dos serviços

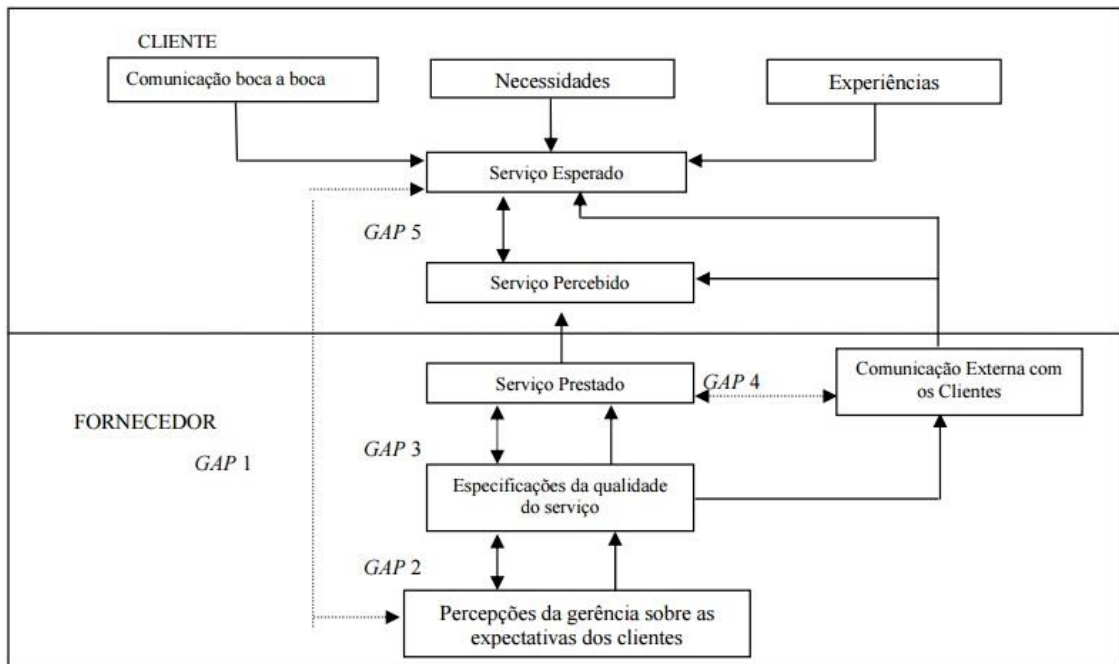
<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
<i>Tangíveis</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipamento Moderno</li> <li>2. Instalações visualmente agradáveis</li> <li>3. Funcionários com apresentação agradável e profissional</li> <li>4. Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis</li> </ol>
<i>Confiabilidade</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Serviços oferecidos conforme o prometido</li> <li>6. Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações</li> <li>7. Serviços realizados de forma correta pela primeira vez</li> <li>8. Serviços oferecidos nos prazos prometidos</li> <li>9. Registros mantidos sem erros</li> </ol>
<i>Responsividade (prontidão nas providências e respostas)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Clientes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados</li> <li>11. Prontidão na realização dos serviços</li> <li>12. Disposição para ajudar os clientes</li> <li>13. Prontidão para responder às solicitações dos clientes</li> </ol>
<i>Segurança</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Funcionários que transmitem confiança ao cliente</li> <li>15. Segurança transmitida ao cliente durante a compra</li> <li>16. Funcionários freqüentemente cordiais</li> <li>17. Funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes</li> </ol>
<i>Empatia</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Clientes recebendo uma atenção individual</li> <li>19. Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa</li> <li>20. Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente</li> <li>21. Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes</li> <li>22. Horário de funcionamento conveniente aos clientes</li> </ol>

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

SERVQUAL é um questionário de qualidade do serviço que mede a lacuna entre as expectativas e percepções do cliente do desempenho depois de um encontro de serviço. (CHASE; AQUILANO; JACOBS, 2004, p.290)

A diferença entre o nível de expectativa do cliente em cada dimensão e a forma como o cliente percebe o modo como a empresa fornece essa dimensão é quantificável, mensurável e pode ser expressa como uma defasagem da qualidade do serviço”. (FALZON, s.d. p. 6 apud DENTON, 1995, p. 51).

Figura 8 - Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço



Fonte: Zeithaml; Parasuraman; Berry (1990)

Primeiro Gap: Está entre o que o cliente espera receber e a compreensão que os gestores têm a respeito do que o cliente deseja.

Segundo Gap: Surge a partir da percepção dos gestores e a materialização das especificações do serviço.

Terceiro Gap: Surge entre o que está especificado e o serviço efetivamente realizado. O serviço pode ter sido bem especificado, mas não é entregue de acordo com as especificações.

Quarto Gap: Surge entre a realização do serviço e a percepção do cliente.

Quinto Gap: Surge entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente. É função dos outros quatro gaps (CALDAS, s.d., p. 15-21).

Este modelo é composto por cinco gaps: os gaps 1, 2, 3 e 4 representam as causas relacionadas ao prestador de serviços e o gap 5 representa o cliente (Figura 8).

## **CAPITULO III – ESTUDO DE CASO: ESCOLA TECNICA ESTADUAL DE SÃO PAULO ANTONIO DEVISATE**

Este capítulo tem como finalidade o estudo e análise dos métodos de ensino utilizados na Escola Técnica Estadual de São Paulo – “Antônio Devisate”, localizada na cidade de Marília-SP, tal análise tem como principal objetivo a padronização na prestação de serviços aos seus discentes e docentes buscando a excelência na execução dos serviços. Todas as informações contidas neste capítulo, foram obtidas por meio de uma pesquisa bibliográfica, no campo institucional, do site da instituição, <http://devisate.com.br/>.

### **3.1 Histórico**

Com base em informações disponíveis no endereço eletrônico da instituição de ensino, a ETEC “Antônio Devisate”, teve sua primeira turma de alunos em 1952 com conclusão em 1956, de fato sua inauguração ocorreu no dia 04/04/1956, escolas de ensino profissionalizante como a ETEC recebiam o título de “Escola Artesanal”, portanto até o ano de 1965 a instituição permaneceu com este nome, através do decreto nº 44533/65 sua denominação foi alterada para “Ginásio Industrial Estadual de Marília”. Justamente em 1965 a escola se deparou com um aumento significativo na procura por vagas, as instalações então não suportavam atender o grande número de alunos, e a escola foi transferida para um prédio maior na AV. Sampaio Vidal nº 245.

A instituição atuava com 13 cursos, eram esses cursos de bolos, doces, salgados, torneiro mecânico, marcenaria, corte e costura, economia doméstica, desenho técnico, crochê, bordado, tricô, ajustador mecânico, pintura em tecido, porcelana e cerâmica.

Foi no auge de seu crescimento que a escola recebeu o nome de seu patrono através do decreto de 11/02/1970, ficou denominado então como Ginásio Industrial Estadual “Antônio Devisate” de Marília.

A escola correu um sério risco de encerrar suas atividades. Através do evento da lei de diretrizes e bases 5692/71 de 11 de agosto de 1971, o ensino técnico foi praticamente extinto, pois, a lei tratava apenas do ensino de 1º e 2º graus, desta forma não haveria mais espaço para o ensino técnico, todos os alunos da instituição foram transferidos para o Instituto Monsenhor Bicudo, ano a ano as séries foram se extinguindo, quando finalmente em 1978 o Ginásio Industrial Estadual “Antônio Devisate” de Marília já não contava com mais nenhum aluno.

A escola teve sua existência salva graças ao então governador Luiz Antônio Fleury Filho, que por meio de um decreto solicitou a criação de cursos pré-profissionalizantes com o objetivo de afastar os menores carentes das ruas e prepará-los para diversas profissões. Em 27/10/1993 o governador conseguiu finalmente através do decreto de nº 37.795/93 transferir todas as escolas técnicas para o CEETEPS, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

A planilha abaixo foi obtida através do endereço eletrônico da instituição e expõe todos os diretores até os atuais dias.

Tabela 4 - - Diretores Etec

<b>Data inicial</b>	<b>Data final</b>	<b>Diretor(a)</b>
<b>15/07/2011</b>	Atual	Claudia Mara Piloto da Silva <u>Parolisi</u>
<b>03/01/2011</b>	14/07/2011	Thais Yuri Matsumoto
<b>15/07/2004</b>	31/12/2010	João Antonio de Oliveira Barbosa
<b>03/07/1990</b>	14/07/2004	Florindo <u>Mazetto</u>
<b>21/03/1987</b>	02/07/1990	Dalva <u>Speransa Domingues</u>
<b>29/01/1982</b>	29/07/1986	<u>NeneCorarici Santos</u>
<b>07/08/1980</b>	28/01/1982	Nelson <u>Saggioro</u>
<b>20/02/1980</b>	06/08/1980	Lourdes Gomes Macário
<b>15/11/1979</b>	19/02/1980	Jácomo de Rossi Neto
<b>25/08/1976</b>	15/11/1979	<u>MyrthesPupo de Negreiros</u>
<b>11/07/1972</b>	24/08/1976	Napoleão Salgado Pereira
<b>01/06/1972</b>	10/09/1972	Jácomo de Rossi Neto
<b>03/1958</b>	30/06/1972	<u>FuadKarut</u>
<b>1952</b>	1954	Antonio Godoy Domingues

Fonte: [www.devisate.com.br](http://www.devisate.com.br)

Nos dias de hoje a Etec “Antônio Devisate” em Marília é uma Escola Técnica vinculada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, autarquia da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo.

Contam com duas unidades locais Sede e Classe Descentralizada que ministram cursos técnicos com duração de um ano e meio, nos setores industrial, agropecuário e de serviços. Elas funcionam em prédios escolares com um ou mais cursos gratuitos, em parceria com prefeituras ou empresas, sob a supervisão de uma Escola Técnica (Etec) próxima. Tem por objetivos promover a capacitação profissional e ampliar a oferta de profissionais

qualificados para o setor produtivo, estimulando a geração de emprego e renda em consonância com o desenvolvimento econômico regional.

A Etec “Antônio Devisate” possui, instalada na E.E. “Monsenhor Bicudo”, em Marília, uma unidade de Classe Descentralizada, que oferece os seguintes cursos técnicos:

- Informática para Internet
- Logística
- Serviços Jurídicos

Cursos Integrados – Programa Vence

- Informática para Internet integrado ao EM
- Marketing integrado ao EM

No total a Etec atende cerca de 1.300 estudantes nos seguintes cursos:

- Administração;
- Contabilidade;
- Enfermagem;
- Informática para Internet;
- Logística;
- Segurança do Trabalho;
- Serviços Jurídicos;
- Ensino Médio Regular;
- Administração Integrado ao Ensino Médio – ETIM;
- Informática Integrado ao Ensino Médio – ETIM;
- Informática para Internet Integrado ao Ensino Médio – VENCE (Parceria com a Secretaria Estadual de Educação);
- Marketing Integrado ao Ensino Médio – VENCE (Parceria com a Secretaria Estadual de Educação).

O atual quadro de Colaboradores está composto por 75 Professores, 23 Colaboradores Administrativos e 22 Colaboradores terceirizados.

### **3.2 Missão, visão e valores**

Missão: “Formar cidadãos éticos, empreendedores proativos à sociedade, ao mundo do trabalho e à continuidade da vida acadêmica”.

Visão: “Consolidar-se como Unidade Escolar de referência regional para a gestão do Ensino Profissional, pautada pela efetividade pedagógica, acadêmica e administrativa”.

Valores: “Ética; Respeito às diferenças; Valorização do ser humano; Liberdade com responsabilidade; Compromisso socioambiental; Integração com a comunidade; Excelência no processo de ensino-aprendizagem; Qualificação, inovação e competência profissional”.

### **3.3 Contratação e Seleção de docentes**

O início de carreira dos docentes nas Escolas Técnicas Estaduais do Cetec são estabelecidos os seguintes critérios, segundo <http://www.cpscetec.com.br/crt/>, para a Base Nacional Comum do currículo do Curso de Ensino Médio e do Ensino Técnico integrado ao Ensino Médio (ETIM), o candidato precisa ser portador de diploma de licenciatura plena ou equivalente.

Já para a Parte Diversificada do Curso de Ensino Médio e do Ensino Técnico integrado ao Ensino Médio (ETIM) e para os componentes curriculares da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, o candidato deve ser portador de diploma de licenciatura plena ou equivalente ou de diploma de graduação (bacharelado ou de tecnologia).

Segundo departamento de gestão e procedimentos de seleção, do Centro Paula de Souza, o processo seletivo se dá da seguinte forma, é emitido um aviso de abertura de inscrições, feito a inscrição o candidato é convidado para uma prova escrita e uma aula teste. Passando nos testes o candidato é homologado e começa a ministrar suas aulas.

### **3.4 Qualidade e padronização**

A Etec tem um sistema bem elaborado para avaliar e melhorar a qualidade dos seus serviços, essas ferramentas estarão definidas nos tópicos abaixo para melhor compreensão.

#### **3.4.1 Capacitação de Docentes**

Para os docentes do Centro Paula de Souza intermediado pela Coordenadoria do Ensino Técnico (Cetec), é disponibilizado todo ano um conjunto de cursos com propósito de serem capacitados e atualizados. São 31 projetos de capacitação com duração entre quatro e 80 horas aula. Os cursos são ministrados na forma presencial, semipresencial ou à distância,



por vídeo conferência, com objetivo de dar ferramentas que ajuda os docentes na elaboração e no ensino de competência.

No caso dos diretores, são oferecidos subsídios com objetivo de estender a ligação público privada, e de capacitar os auxiliares de ensino na gestão pedagógica dos discentes, e adequar as escolas para receberem alunos deficientes

A certificação dos cursos concluídos pelos docentes, já é todo informatizado, por intermédio do site Capacitações ([www.cpscetec.com.br](http://www.cpscetec.com.br)), se podem fazer inscrições para cursos, ter acesso ao material didático, enviar trabalhos para avaliação e até receber correção dos trabalhos via internet.

### **3.4.2 Avaliação Institucional**

As Etecs avaliadas por meio de duas ferramentas, o Observatório escolar e o SAI, que serão detalhadas abaixo.

#### **3.4.2.1 SAI – Sistema de Avaliação Institucional**

O WebSAI é uma avaliação realizada em todas as Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e Faculdades de Tecnologia do Estado (Fatecs) anualmente, por meio da coleta de informações de alunos, funcionários, pais de alunos e professores, equipe de direção e egressos, através de inscrição no site [websai.cps.sp.gov.br](http://websai.cps.sp.gov.br).

Anualmente, todos os entrevistados respondem a um questionário sobre aspectos de sua escola ou unidade, que avaliam as práticas pedagógicas, espaço físico e instalações,

Essas informações vão para a área de Avaliação do Centro Paula Souza, responsável pelo WebSAI, para analisar os seus resultados, o impacto na realidade social da instituição e processos de funcionamento das unidades.

Seu objetivo é melhorar a qualidade de ensino, por meio do autoconhecimento. Depois de obter os resultados do WebSAI, os professores e diretores e podem detectar os pontos negativos e positivos de suas unidades e estabelecer objetivos e metas para melhorar o desempenho das aulas e dos estudantes.



### 3.4.2.2 Observatório escolar

Observatório Escolar é uma ferramenta feita para avaliar as escolas técnicas (Etecs) aplicado pela Coordenadoria de Ensino Técnico (Cetec) em 1998. O propósito é auxiliar e consolidar uma rede de escolas técnicas especializadas em educação profissional.

Essa avaliação ajuda a criar uma cultura organizacional, com base na evolução do pessoal e na melhoria contínua dos processos.

Seguindo a idéia de que uma organização é um sistema que realiza seu trabalho por meio de várias atividades relacionadas aos processos, que consomem os recursos e produzem bens e serviços.

Segundo o livro Observatório Escolar, A auto avaliação nas Etecs: um caminho construído com múltiplos olhares, de Ivone Marchi Lainetti Ramos, o observatório escolar se respaldam nas concepções de Abrangência, Integração, Formação, Flexibilidade, Continuidade e Legitimidade.

A abrangência do sistema não é garantida apenas no esgotamento da avaliação de todos os aspectos do objeto investigado, mas também, nas ações dos sujeitos de todos os segmentos da comunidade escolar, pois requer o efetivo envolvimento destes na reflexão sobre suas próprias práticas.

O Observatório Escolar é, na sua essência, um instrumento de promoção da integração, na medida em que ultrapassa o nível de compreensão das práticas isoladas, buscando a compreensão do conjunto de práticas de gestão, em sua totalidade. Ou seja, o sistema de avaliação das práticas de gestão escolar promove o adensamento dos processos desenvolvidos nos diferentes segmentos, além de fortalecer, articular e intervir de forma qualitativa nas relações entre eles estabelecidas.

Na avaliação há uma função educativa. Os juízos de valor sobre as próprias práticas de gestão escolar e a produção de conhecimentos deles advindos conduzem à sistematização das ações e à articulação da teoria e da prática, conferindo consistência na concepção e implementação de projetos educacionais. É possível, assim, afirmar que os benefícios da avaliação das práticas de gestão escolar não se restringem ao parecer conclusivo emitido em relatórios finais, mas também podem ser verificados no trâmite do processo avaliativo, no qual os agentes identificam aspectos a serem melhorados e, por se tratar de uma construção coletiva e integradora, adquirem conhecimento sobre as ações empreendidas em todos os segmentos escolares.

Ao considerar que a escola é uma realidade viva, o Observatório Escolar tem como compromisso garantir a flexibilidade em seus processos de verificação, sem que isso implique em concessões ou abrandamentos de princípios discutidos e acordados pela coletividade. A avaliação centrada em processos, por constituir-se também em um processo, aperfeiçoa-se em função de mudanças sucessivas e de avanços contínuos identificados no cenário em que se insere. Por essa razão, também exige ajuste permanente do foco e verificação da pertinência e da relevância dos aspectos que a constituem.

A avaliação não se extingue com a elaboração de relatórios conclusivos e emissão de parecer dos avaliadores com o julgamento dos resultados e ações já cumpridas. O Observatório Escolar, por conta da etapa de auto avaliação, que se apoia na orientação qualitativa, formativa e prospectiva, incorpora-se no conjunto de processos da escola, assegurando, portanto, sua permanência dentro comunidade escolar.

A metodologia adotada no Observatório Escolar tem como premissa a construção de indicadores adequados, acompanhados de uma abordagem analítico-interpretativa capaz de conferir significado às informações. Tais informações, revestidas pelos princípios de relevância, pertinência e atualidade, uma vez organizadas em documentos específicos, permitem à equipe escolar a reflexão sobre seus processos e a identificação de oportunidades de melhoria.

A concepção do Observatório Escolar, constituído por instrumentos e procedimentos metodológicos, apoia-se em seis pressupostos: criação da cultura da avaliação; execução coletiva e participativa da avaliação; utilização dos resultados conforme propósito acordado coletivamente; melhoria contínua; objetividade; e respeito e valorização da identidade da escola.

A definição do tipo de abordagem adotada no processo avaliativo do Observatório Escolar tem como premissa a necessidade de contar com uma sistemática que permita retratar o que se passa no dia a dia das escolas, isto é, revelar a complexa rede de interações que constitui a experiência diária escolar, a estrutura existente do processo de gestão nos diferentes espaços da escola e a inter-relação das dimensões políticas, administrativas e pedagógicas. Dessa forma, a própria comunidade escolar e as demais instâncias envolvidas, ao compreender os processos instituídos, poderão agir sobre eles, modificando-os à luz dos dispositivos legais, das diretrizes institucionais e do projeto pedagógico da escola.



### 3.4.4 Conselho de escola

O Conselho de Escola se configura como órgão colegiado fundamental, pois envolve representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, constituindo-se em espaço de construção de novas maneiras de compartilhar o poder de decisão e a corresponsabilidade da escola. O Conselho de Escola é fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva e tem papel decisivo na democratização da educação na escola, considerando que reúne diretor, professor, funcionário, aluno, família e representante da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento da Proposta Pedagógica.

É importante reafirmar que o Conselho de Escola é uma ferramenta de gestão democrática da educação para a construção da cidadania, sendo o aluno o foco desse processo. Hoje segundo o site da instituição no endereço <http://www.etecarmandopannunzio.com.br/conselho-de-escola/> o conselho é composto da seguinte forma:

Pela comunidade escolar:

- a) Diretor, presidente nato;
- b) um representante das diretorias de serviços e relações institucionais: Benedito Goffredo
- c) um representante dos professores: Ana Paula Bernardo Barbosa Yoshida
- d) um representante dos servidores técnico e administrativos: Luís Alberto Camargo Vassalo
- e) um representante dos pais de alunos: Maria do Carmo Camargo
- f) um representante dos alunos: Carla Anaélia Aguiar da Silva
- g) um representante das instituições auxiliares: Luzinete Conceição Pinheiro

Pela comunidade extra escolar:

- a) representante de órgão de classe: Sara Antunes
- b) representante dos empresários, vinculado a um dos cursos: Fábio Henrique Zanella Moura
- c) aluno egresso atuante em sua área de formação técnica: André de Melo Siqueira
- d) representante do poder público municipal: Sonia Maria Leopize Takano
- e) representante de instituição de ensino, vinculada a um dos cursos: Mario César Laurete Tedesco
- f) representantes de demais segmentos de interesse da escola

A comunidade extraescolar é estruturada com no mínimo quatro e no máximo sete membros que são nomeados pela direção da instituição, e cumprem mandato de no máximo um ano, mas ficam sujeitos a alterações. Tem como principal função definir o projeto político e pedagógico da unidade de ensino, estabelecer precedentes para destinação de recursos, propor procedimentos e ações de ajustamento da escola com a comunidade.

Pode se necessário, incluir ou excluir cursos, em conformidade com as preferências e necessidades regionais, aprovar o Plano Plurianual de Gestão e o Plano Escolar, e contemplar relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho diante das diretrizes e metas estabelecidas, e também pode ser solicitado para opinar sobre outros assuntos de interesse escolar.

Reunir-se, ordinariamente, no mínimo, duas vezes a cada semestre e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu presidente ou pela maioria de seus membros. Nas reuniões precisa ter um coro mínimo da maioria simples dos membros, onde todos podem votar, e será decido polos votos da maioria, sendo o desempate responsabilidade do diretor.

### **3.4.5 Estágios**

Para aumentar o rendimento e a capacidade de aprendizagem dos alunos, a instituição conta com um programa de estágios, que de acordo com a Lei nº. 11.788, de 25 de setembro de 2008, se trata de uma ação educativa escolar supervisionada, desempenhado no ambiente de trabalho, visando uma maior preparação para o trabalho produtivo dos alunos que estão cursando ensino regular nas instituições de educação superior, profissional, ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental.

### **3.4.6 Programa Pedagógico**

#### **3.4.6.1 Aprendiz paulista**

De acordo com a Lei nº. 10.097, de 19 de dezembro de 2000, o governo do Estado de São Paulo instaurou o Programa Aprendiz Paulista, proporcionando ao jovem a oportunidade de vivenciar rotinas no mercado de trabalho, pois é voltada aos alunos devidamente matriculados em um curso Técnicos nas entidades de ensino do Centro Paula Souza. Essa iniciativa também visa apoiar empresas que precisam atingir sua meta de contratação de

aprendizes, no qual tem a obrigatoriedade de ter no seu quadro de funcionários de cinco a quinze por cento de aprendizes, descrito no artigo 429 da CLT.

As empresas interessadas podem contratar os alunos por no máximo dois anos, trabalhando quatro horas por dia, em conformidade com a carga horária do curso, e 8 horas diárias em períodos de férias e recesso escolar, se for devidamente aprovado no processo de seleção da empresa. Onde o contratante pode esclarecer suas dúvidas com um professor orientador de aprendizagem, que estará acompanhando o estudante através de relatórios, avaliações, visitas técnicas etc. O contrato firmado com a empresa visa atender interesses mútuos, entre aluno e empresa, onde a instituição de ensino assina apenas como anuente.

Aprendiz Paulista se trata de um programa do estado de São Paulo, por isso não pode ser considerado projeto ou estágio, pois o aluno tem a sua carteira de trabalho assinada, como aprendiz pelo contratante.

## CONCLUSÃO

A finalidade desta monografia foi expor a qualidade no ensino da Etec “Antônio Devisate” de Marília-SP e explorar os métodos utilizados na obtenção da qualidade na padronização de seus serviços, desta forma, foram exploradas ao máximo todas as ferramentas utilizadas no planejamento da instituição de ensino.

Ficou notável que as técnicas de padronização maximizam o despenho das instituições que as aderem, pois, os processos se tornam automáticos, e diminuem-se as margens de erro, desta forma, a qualidade nos processos é garantida. Também é notável a aceitação das táticas de padronização pelas empresas nos atuais dias, pois, é estatisticamente provado os resultados positivo após a aderência, assim sendo, houve uma melhora nos prazos de entregas e de processos, e na qualidade do produto ou serviços ofertado ao cliente, paralelamente a essas melhoras, também notou-se uma redução significativa nos custo de processo.

Para que a empresa possa contar com os benefícios da padronização de processos de atendimento em serviços são necessárias algumas mudanças na cultura da empresa, também é indispensável o treinamento dos colaboradores a fim de proporcionar o conhecimento da cultura da empresa, desta forma ao agir os colaboradores seguirão a mesma linha de raciocínio.

Concluimos que as empresas buscam a padronização a fim de obter qualidade, alienado a qualidade a redução nos custos de processos, melhores prazos de entrega e satisfação dos clientes. No caso da Etec concluimos que eles obtiveram êxito ao empregar as técnicas de padronização, com isso, conseguiram uma satisfação de modo geral dos alunos.

## REFERENCIAS

ASTOR, Antônio Dieh; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARONOVICH, Henrique; PROENÇA, Maria Cristina de Araújo; VINIC, Richard. **Varejo e Clientes**. São Paulo: DVS, 2006.

CALDAS, Sergio. **5 GAP's DA QUALIDADE**. Disponível em <<http://almirjunior30.files.wordpress.com/2011/12/5-gaps-da-qualidade.pdf>>. Acesso em: 05 nov 2012.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TCQ – Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Belo Horizonte: INDG, 1992.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, J. Nicholas; JACOBS, F. Robert. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. São Paulo: Artmed, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Confederação Nacional dos Serviços. **Pesquisa mensal de emprego em serviços: fevereiro de 2012**. Disponível em: <[http://www.cnservicos.org.br/documentos/economia/004/Fevereiro\\_2012.pdf](http://www.cnservicos.org.br/documentos/economia/004/Fevereiro_2012.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2012.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 54

Empresa de consultoria Norte Busian. **Controle Estatístico do Processo (CEP)**. Disponível em: <<http://www.nortegubisian.com.br/onde-atuamos/gestao-da-qualidade/136-controle-estatistico-do-processo-cep>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

Etec “Antonio Devisate”. Disponível em: <[www.devisate.com.br](http://www.devisate.com.br)>. Acesso em: 03 out. 2012.

FAGUNDES, Eduardo Mayer. **A metodologia 5s em TIC**. Disponível em: <[http://efagundes.com/artigos/A\\_metodologia\\_5s\\_em\\_tic.htm](http://efagundes.com/artigos/A_metodologia_5s_em_tic.htm)>. Acesso em: 02 nov. 2012.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona A. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

Jornal da manhã. **Estudantes da Etec Antonio Devisate recebem premiação**. Marília, 26 outubro 2012. Disponível em:

<<http://www.jornaldamanhamarilia.com.br/noticia/15320/Estudantes-da-Etec-Antonio-Devisate-recebem-premiacao/undefined>>. Acesso em 01 nov. 2012.



JURAN, J.M. **A Qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul, N. **Marketing de Serviços Profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. Barueri: Manole, 2002.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Marketing Futuro. **Fluxograma – Ferramenta da Qualidade**. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/fluxograma-ferramenta-da-qualidade/>>. Acesso em 01 nov. 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando Pierro. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAY, Matthew. **Toyota**: a fórmula da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 55

MEDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. **Projeto Político-Pedagógico**: Construção e Implementação na Escola. Campinas: Autores Associados, 2008.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas**: organizações com foco no cliente. Vol 2. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIXÃO, Luciana R. C. **Avaliação da qualidade dos serviços da biblioteca setorial do CCS da UFPB**: percepção dos clientes internos. João Pessoa: UFPB, 2011.

PERIARD, Gustavo. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 30 out. 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Raimundo D. **A incerteza de medição**. Disponível em: <<http://www.banasqualidade.com.br/2012/portal/conteudo.asp?codigo=15883&secao=Colunistas>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre e São Paulo: Artmed, 2006.

SORIO, Washington. **O que é Benchmarking**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/z59.htm>>. Acesso em: 09 mar. 2012.

SOUZA, Adriano Mendonça; GRIEBELER, Deizi; GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos** – estudo de caso sobre expectativas e percepções dos

clientes. São Paulo, 2007. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132007000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132007000300004&script=sci_arttext) >. Acesso em: 02 nov. 2012.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 56

VALLE, José Angelo. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Valor Online. **Demanda de fim de ano elevou peso de serviços no IPCA, diz Votorantim.**

Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/demanda-de-fim-de-ano-elevou-peso-de-servicos-no-ipca-diz-votora/n1597566257782.html>>. Acesso em: 20 out. 2012.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

CAMPOS, V.F. TQC — **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992

<http://devisate.com.br/aprendiz-paulista/>

<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/capacitacoes/>

<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/sai/sai.asp>

<http://centropaulasouza.sp.gov.br/etec/regimento-comum/regimento-comum-2013.pdf>

<http://www.cpscetec.com.br/crt/>

<http://www.etecarmandopannunzio.com.br/conselho-de-escola/>