



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANA CRISTINA COSTA DA SILVA DANTAS**

**A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA ESCOLA MUNICIPAL JUSTINO  
DANTAS/CURRAIS NOVOS/RN, NA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DO 6º AO 9º ANO**

**CURRAIS NOVOS/RN**

**2017**

A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA ESCOLA MUNICIPAL JUSTINO  
DANTAS/CURRAIS NOVOS/RN, NA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DO 6º AO 9º ANO

por

Ana Cristina Costa da Silva Dantas

Monografia apresentada à coordenação  
do Curso de Administração como pré-  
requisito para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração pela  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte/Campus de Currais Novos.

Orientador: Prof. Ms. Pio Marinheiro de Souza Neto

CURRAIS NOVOS/RN

2017

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro de Ensino Superior do  
Seridó – CERES - Currais Novos

Dantas, Ana Cristina Costa da Silva.

A qualidade do serviço prestado pela Escola Municipal Justino Dantas/Currais Novos/RN, na percepção dos alunos do 6º ao 9º ano / Ana Cristina Costa da Silva Dantas. - Currais Novos, 2017.  
71f.: il. color.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ensino Superior do Seridó, Departamento de Ciências Sociais e Humanas.  
Orientador: Prof. Me. Pio Marinheiro de Souza Neto.

1. Serviço Público - Monografia. 2. Avaliação da Qualidade - Serviço Público - Monografia. 3. SERVQUAL - Monografia. I. Neto Souza, Pio Marinheiro de. II. Título.

RN/UF/BSCN

CDU 658.64

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

A qualidade do serviço prestado pela Escola Municipal Justino Dantas/Currais Novos/RN, na percepção dos alunos do 6º ao 9º ano

elaborada por Ana Cristina Costa da Silva Dantas

e aprovada por todos os membros da Banca examinadora foi aceita pelo Curso de Administração e homologada pelos membros da banca, como requisito parcial à obtenção do título de

**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

Currais Novos, \_\_\_\_\_ de Dezembro de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Pio Marinheiro de Souza Neto (UFRN)

\_\_\_\_\_  
Nome do Professor Examinador 1 (Departamento)

\_\_\_\_\_  
Nome do Professor Examinador 2 (Departamento)

## RESUMO

Estudar a qualidade de serviços é um tema que ganha notoriedade em razão do crescimento, heterogeneidade e dinamicidade presente no segmento de serviços. A partir desse cenário, falar sobre a satisfação do usuário do serviço público torna-se indispensável, buscando verificar quais as dimensões da qualidade que influenciam diretamente o nível de satisfação dele. Desta forma, este trabalho avalia os níveis de qualidade dos serviços prestados pela Escola Municipal Justino Dantas, na percepção dos alunos do 6º ao 9º ano, utilizando o modelo de qualidade em serviços denominado Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL), com a perspectiva de conhecer quais as expectativas de qualidade, o nível de qualidade desejada e a qualidade percebida pelos alunos e a partir dos resultados apurados propor sugestões de melhorias. Neste contexto, foi realizada uma pesquisa descritiva que avalia a qualidade percebida e esperada pelos alunos e de campo/bibliográfica por realizar-se na Escola Municipal Justino Dantas e comparar os procedimentos atuais com a teoria publicada nas obras referenciadas no estudo. Para a coleta dos dados foram aplicados questionários com os discentes e seus resultados foram analisados estatisticamente de forma a identificar os níveis de qualidade de cada uma das dimensões da qualidade em serviços. O estudo aponta que os alunos consideram o serviço oferecido pela escola como inadequado, embora tenha faltado muito pouco para ficar dentro da zona de tolerância, não apresentando também uma qualidade superior em seu serviço. Este resultado demonstra que basicamente todas as dimensões precisam de um enfoque maior por parte da gestão escolar e sua equipe, para que a qualidade percebida pelos alunos possa estar o mais próximo possível de suas expectativas e até mesmo superá-las.

Palavras-Chave: Serviço Público, Avaliação da Qualidade, SERVQUAL.

## **ABSTRACT**

Studying the quality of services is a theme that gains notoriety due to the growth, heterogeneity and dynamicity present in the services segment. From this scenario, talking about the satisfaction of the public service user becomes indispensable, seeking to verify which dimensions of quality that directly influence the level of satisfaction of it. Therefore, this work evaluates the quality levels of the services provided by the Escola Municipal Justino Dantas, in the perception of 6th to 9th grade students, using the service quality model called Service Quality Gap Analysis (SERVQUAL), with the perspective of knowing what the quality expectations, the quality level desired and the quality perceived by the students and from the results obtained suggest suggestions for improvements. In this context, a descriptive research was carried out that evaluates the perceived and expected quality of the students and the field / bibliography to be held at the Escola Municipal Justino Dantas and compare the current procedures with the theory published in the works referenced in the study. To collect the data, questionnaires were applied to the students and their results were statistically analyzed in order to identify the quality levels of each of the quality dimensions in services. The study points out that students consider the service offered by the school to be inadequate, although it has lacked too little to stay within the tolerance zone, nor does it present a superior quality in its service. This result shows that basically all dimensions need a greater focus on the part of the school management and its team, so that the quality perceived by the students can be as close as possible to their expectations and even surpass them.

Keywords: Public Service, Quality Evaluation, SERVQUAL.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Pessoal por categoria funcional.....	19
Tabela 2- Alunos ingressantes na escola .....	36
Tabela 3- Média da Dimensão Tangibilidade.....	42
Tabela 4- Média da Dimensão Confiabilidade.....	44
Tabela 5- Agilidade da EMJD na solução de problemas.....	45
Tabela 6 - Média da Dimensão Responsividade.....	47
Tabela 7- Média da Dimensão Segurança.....	51
Tabela 8- Média da Dimensão Empatia.....	56
Tabela 9- Indicadores das Dimensões SERVQUAL.....	57
Tabela 10- MAS e MSS do serviço.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Demonstrativo dos professores 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I.....	16
Quadro 2- Demonstrativo dos professores 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental II.....	17
Quadro 3- Demonstrativo dos funcionários efetivos que exercem funções diversas.....	18
Quadro 4- Demonstrativo dos funcionários terceirizados.....	18
Quadro 5- Vantagens e desvantagens dos diferentes formatos de escala.....	22
Quadro 6- Escala de Likert com 7 pontos.....	23
Quadro 7- Diferenças entre serviços e bens físicos.....	26
Quadro 8- Determinantes da qualidade.....	33
Quadro 9- Níveis de qualidade quanto ao cumprimento de prazos.....	43
Quadro 10- Capacidade de atender as solicitações no tempo prometido.....	47
Quadro 11- Capacidade de atender as solicitações no tempo prometido.....	49
Quadro 12- Média da conveniência de datas e horários.....	55



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa etária dos alunos.....	34
Gráfico 2- Renda familiar dos alunos.....	35
Gráfico 3- Meio de comunicação mais utilizado pelos alunos.....	37
Gráfico 4- Meios para compreensão dos conteúdos em sala de aula. ....	39
Gráfico 5- Média dos níveis de qualidade das Dimensões SERVQUAL.....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 OBJETIVO GERAL .....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 OBJETO DE ESTUDO .....	13
<b>1.4.1 Natureza Jurídica</b> .....	14
<b>1.4.2 Histórico da Organização</b> .....	14
<b>1.4.3 Descrição da natureza atual e as atividades da organização</b> .....	15
<b>1.4.4 Força de trabalho</b> .....	16
<b>1.4.5 Missão, Visão e Valores</b> .....	19
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	20
2.1 TIPO DE PESQUISA .....	20
2.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	21
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	21
2.4 TRATAMENTO DE DADOS .....	24
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
3.1 SERVIÇOS E CARACTERÍSTICAS .....	25
3.2 SERVIÇO PÚBLICO .....	27
3.3 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	28
3.4 QUALIDADE .....	30
3.5 QUALIDADE DE SERVIÇOS .....	31
3.6 SERVQUAL .....	32
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	62
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	65
<b>APÊNDICE</b> .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Estudar a qualidade de serviços é um tema que ganha notoriedade em razão do crescimento da importância do setor de serviços na economia brasileira e demais países, desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços é composto por atividades bastante heterogêneas, seja relacionado ao porte, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Assim, o setor de serviços vem desempenhando suas atividades, de forma dinâmica e com uma crescente participação na produção econômica brasileira.

A partir desse cenário, onde a importância da qualidade e do setor de serviços ganha destaque, falar sobre a satisfação do cliente com os serviços prestados torna-se indispensável, buscando verificar quais as dimensões da qualidade que influenciam diretamente o nível de satisfação desses clientes.

Pensar em qualidade é um fator muito subjetivo, pois depende da avaliação particular de cada indivíduo. Sendo também fator primordial para obtenção da satisfação. Assim, ao mensurar a qualidade percebida torna-se possível traçar estratégias para melhor desenvolvimento das ações de uma organização.

Nesses termos, Kotler (2003, p. 200) enfatiza alguns conceitos sobre qualidade na perspectiva de estudiosos e empresários:

Brendan Power, conferencista sobre assuntos de motivação, afirma: **“Os clientes definem o padrão de qualidade. Nossa função é cumprir as especificações.”** Peter Drucker também entende que o cliente impõe a qualidade: **“Qualidade em serviços ou produtos não é o que colocamos neles. É o que os clientes extraem deles.”** A Siemens, gigante em produtos eletrônicos, tem um mote sobre qualidade: **“Qualidade é quando os clientes voltam e os problemas não se repetem.”** Jack Welch, da GE, resumiu com sensibilidade a importância da qualidade: **“Qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade dos clientes, nossa defesa mais poderosa contra a competição externa e o único caminho para crescimento e lucro sustentáveis.”** (grifos do autor)

Assim, Kotler deixa a lição de que pensar em qualidade barata é algo que se torna caro pra uma organização. Contudo, a boa qualidade é barata. Ou seja, tudo depende do ponto de vista e da concepção que se faz do termo qualidade, pois ao relacionar a qualidade com a prestação de serviços públicos têm-se uma linha muito tênue, pois nem sempre há uma equivalência entre as mesmas.

Ao tratar da qualidade nos serviços públicos educacionais, o próprio governo têm mecanismos para mensurá-la, como por exemplo, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2007 e representa a iniciativa pioneira de reunir em um só indicador, dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações.

Nesse aspecto, o IDEB apresentado pela Escola Municipal Justino Dantas (EMJD), em Currais Novos/RN em 2011 foi de 3,2 superando a meta projetada que era de 3,1. No entanto, cinco anos depois, em 2015, onde foi realizado o último levantamento pelo INEP, a meta projetada que equivalia a 3,7 não foi atingida, apresentando um resultado de 3,2.

Assim, os dados do Instituto já dão um diagnóstico que a escola apresenta uma redução na qualidade do serviço prestado. No entanto, para identificar quais são os problemas que ocasionaram essa redução do nível de qualidade dessa organização é que o estudo torna-se viável e necessário, partindo do seguinte questionamento: Qual a percepção dos alunos do 6º ao 9º ano sobre a qualidade dos serviços prestados na Escola Municipal Justino Dantas?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a qualidade do serviço prestado pela Escola Municipal Justino Dantas, na percepção dos alunos do 6º ao 9º ano.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Traçar o perfil dos alunos participantes da pesquisa;
- Calcular o nível de qualidade percebido pelos alunos através do método SERVQUAL;
- Calcular as medidas de adequação e superioridade do serviço;
- Analisar a prestação do serviço e propor sugestões de melhorias dos processos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Administrar é uma tarefa árdua, tendo em vista que as pessoas não são geridas tal como os recursos materiais. Principalmente, quando se trata de serviços públicos voltados para a educação, em que os gestores escolares precisam de uma equipe proativa para trabalhar, visando resultados positivos por parte do público alvo: os alunos.

A escola necessita de uma demanda satisfatória, para que as verbas sejam destinadas a instituição. Assim como uma empresa privada, também tem que atrair e reter, para que se mantenha ativa.

Desse modo, os resultados apresentados pelo IDEB da Escola Municipal Justino Dantas, que levaram em consideração o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações, não apresentaram um resultado satisfatório em 2015, tendo em vista que não atingiu a meta projetada, como havia sido feito em 2011, o que despertou o interesse da pesquisadora em analisar as causas dessa redução da qualidade. Como já havia trabalhado na escola, bem como conhece a realidade da comunidade, há uma facilidade na coleta de dados, o que viabiliza o trabalho.

Pesquisar sobre a percepção dos alunos à cerca da qualidade dos serviços educacionais da EMJD torna-se importante para a gestão pública, que terá um *feedback* da satisfação do cliente, frente aos investimentos realizados na educação, bem como para a escola, que terá informações importantes para desenvolver ferramentas ou estratégias para melhoria da qualidade do serviço prestado. Além de apresentar relevância ainda maior para os principais agentes envolvidos nesse processo educacional: os alunos, que terão a possibilidade de expor suas percepções em prol de melhorias, fazendo valer seu papel de cidadão-crítico. Por fim, faz-se importante para a pesquisadora que desenvolverá um trabalho pioneiro na referida escola do campo, abrindo precedentes para demais estudos, proporcionando um conhecimento científico para a comunidade.

### 1.4 OBJETO DE ESTUDO

- Escola Municipal Justino Dantas (EMJD).

### **1.4.1 Natureza Jurídica**

A Natureza Jurídica da Escola Municipal Justino Dantas apresenta o código 399-9, descrita como Associação Privada, por se tratar do Caixa Escolar ao qual a instituição administra. Nesses termos, a Associação Privada, prevista nos artigos 53 a 61 da Lei nº 10.406, de 07/01/2002 (Código Civil), é uma unidade ligada ao poder executivo municipal (Programa Dinheiro Direto na Escola), pertencendo assim, à esfera municipal.

Conforme o Regimento Escolar da EMJD (2005, pág. 6), capítulo III, seção I da Caixa Escolar, artigo 22:

A Caixa Escolar é uma Sociedade Civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins econômicos, representativo da comunidade escolar, instituída pela Resolução nº 001/95, de 13 de novembro de 1995, da SECD/RN, para receber e administrar os recursos financeiros destinados à escola; transferidos por órgãos federais, estaduais e municipais, pela comunidade, pelas entidades privadas e aqueles resultantes de campanhas escolares.

A administração dos recursos financeiros contidos no Caixa Escolar, utilizados para compra de materiais e realização de eventos na instituição fica sob a competência dos gestores da escola.

### **1.4.2 Histórico da Organização**

A Escola Municipal Justino Dantas, mantida pelo poder público e administrada pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes foi criada através do decreto nº 808, de 02 de Dezembro de 1977, localizada à Avenida Justino Dantas nº 491, no Povoado da Cruz, no município de Currais Novos/RN. Tendo como número de inscrição no CNPJ: 01.876.045/0001-97, apresentando situação cadastral ativa desde 03/11/2005; e INEP sob o número: 24035670.

Inicialmente, a escola funcionava com apenas duas salas de aula com turmas de 3ª e 4ª séries. Atualmente, são nove turmas, de 1º ao 9º ano.

De acordo com o Regimento escolar, a gestão a ser exercida na escola deverá ser do tipo Democrática, visando a autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Constituída pela equipe de Direção da Escola, auxiliados e fiscalizados pelo Conselho Escolar, estabelecidos na Lei Complementar nº 290 de 16 de fevereiro de 2005.

Quanto à estrutura física, é uma escola de porte médio, a nível municipal, com oito salas amplas, três banheiros, um laboratório de informática, uma sala de multimídia,

biblioteca, sala de jogos, cantina, cozinha, secretaria, sala da direção, sala de professores e almoxarifado, um pátio amplo e um anexo com duas salas onde funciona a Creche Davina Bezerra, com 44 alunos, que obteve o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica nº 11.194.220/0001-10, com data de abertura em 11/08/2009. Por se tratar de CNPJ distinto da escola em questão, a mesma não será esplanada nesse perfil institucional.

#### **1.4.3 Descrição da natureza atual e as atividades da organização**

A atividade econômica principal da organização refere-se ao código 66.30-4-00 – Atividades de administração de fundos por contrato ou comissão. Com relação à atividade econômica secundária, esta tem como código o nº 82.99-7-05 – Serviços de levantamento de fundos sob contrato, conforme consta no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Atuando assim, no setor educacional, através da administração pública municipal.

Com relação ao planejamento, a escola busca cumprir seus objetivos e garantir a qualidade de ensino, promovendo reuniões com os pais, alunos e funcionários. O colegiado escolar é visto como um recurso concreto e valioso da citada instituição para assegurar a participação de representantes de diversos segmentos da escola nas definições políticas, administrativas e pedagógicas, fortalecendo a gestão. O trabalho de liderança de turmas é fator decisivo na prática participativa, favorecendo o diálogo, a responsabilidade e a cooperação entre os alunos.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é outro instrumento coletivo muito utilizado na escola, buscando o fortalecimento da gestão administrativa, centrado na busca de formas democráticas de administração. A programação curricular atende ao disposto da lei nº 9.394/96, nos Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental na proposta curricular da rede municipal e no regimento escolar.

De acordo com o Regimento Escolar da EMJD (2007, pág. 3), conforme consta em anexo, das finalidades e dos objetivos educacionais, os artigos 4º e 5º destacam que:

A educação ministrada tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores. [...] São objetivos específicos do ensino fundamental: I – o desenvolvimento da capacidade de aprender tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo; II – a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade; III – o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores; IV – o fortalecimento dos vínculos de

família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

Os conteúdos, objetivos e procedimentos metodológicos são organizados em forma de planos semestrais, onde garantem ao aluno a aprendizagem da leitura, da escrita, dos conhecimentos lógico-matemático e a iniciação básica ao ensino das ciências naturais, das artes, da história e da geografia para o Ensino Fundamental, de 1º ao 5º ano.

A metodologia institucional fica condicionada a obtenção de resultados satisfatórios no processo de formação integral do aluno, sendo aprimorada sempre que for necessário, através de estratégias diversificadas e condizentes com as relações que se estabelecem dentro do processo ensino-aprendizagem.

A organização dos conteúdos direcionados para os alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental atende a base curricular, considerando o desenvolvimento das capacidades adequadas às características sociais, culturais e econômicas das comunidades atendidas. As áreas de conhecimento são as seguintes: língua portuguesa, matemática, ciências, geografia, história, língua estrangeira, ensino da arte, educação física e ensino religioso. Organizados em planos semestrais específicos para cada disciplina e ano/série, onde são discriminados a justificativa do componente curricular, os objetivos gerais, os objetivos operacionais, o número de aulas, a metodologia utilizada e a avaliação da aprendizagem.

#### 1.4.4 Força de trabalho

A Escola Municipal Justino Dantas conta com uma equipe permanente de 23 funcionários, compondo a força de trabalho da instituição, subdivididos conforme os quadros a seguir.

Quadro 1- Demonstrativo dos professores 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I.

QUANTITATIVO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TURNO	TURMA	Nº DE ALUNOS
1	Pedagogia	Vespertino	1º ano	12
			2º ano	8
1	Pedagogia	Vespertino	3º ano	15
1	Pedagogia	Vespertino	4º ano	7
			5º ano	17

Fonte: Arquivo da Escola Municipal Justino Dantas, 2017. Adaptado pela autora.



O quadro acima demonstra o quantitativo de professores que lecionam nas turmas do 1º ao 5º ano, servindo apenas de informação complementar, já que estamos falando sobre a força de trabalho da escola, tendo em vista que a população alvo da pesquisa foram os alunos do Fundamental II, conforme demonstra o quadro seguinte.

Quadro 2- Demonstrativo dos professores 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental II.

QUANTITATIVO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TURNO	DISCIPLINA	TURMA	OBSERVAÇÕES
1	Pedagogia	Vespertino	História	6º ao 9º ano	Professor Efetivo
			Ensino Religioso	6º ano A	
1	Pedagogia	Vespertino	Matemática	5º ano	Professor Efetivo
			Português	6º A e B ao 7º ano	
			Ensino Religioso	8º ano	
			Ensino da Arte	8º ano	
1	Pedagogia	Vespertino	Matemática	6º ao 9º ano	Professor Efetivo
1	Pedagogia	Vespertino	Ciências	5º ao 8º ano	Professor Efetivo
1	Geografia	Vespertino	Geografia	5º ao 9º ano	Professor Efetivo
			Ciências	9º ano	
1	Mestrado em Educação	Vespertino	Português	9º ano	Professor Efetivo
			Inglês	6º ao 9º ano	
1	Educação Física Escolar	Vespertino	Educação Física	1º ao 9º ano	Professor Efetivo
			Ensino da Arte	6º A e B	
1	Letras	Vespertino	Ensino Religioso	5º, 6º B 7º e 9º ano	Professor Efetivo
			Ensino da Arte	5º, 7º e 9º ano	
			Português	5º e 8º	

Fonte: Arquivo da Escola Municipal Justino Dantas, 2017. Adaptado pela autora.

Já o quadro abaixo, temos um demonstrativo das adaptações realizadas na escola, conforme necessidade da gestão.

Quadro 3-Demonstrativo dos funcionários efetivos que exercem funções diversas.

QUANTITATIVO	FUNÇÃO	FORMAÇÃO	TURNOS
1	Diretora	Pedagogia/ Especialização	Mat/Vesp
1	Vice Diretora	Educação Física	Mat/Vesp
1	Vigia	Ensino Fundamental Incompleto	Noturno
1	Professora	Magistério	Vespertino
1	Professora	Pedagogia	Vespertino
1	Secretário	Auxiliar de Escritório	Vespertino
1	Agente administrativo	Magistério	Matutino
1	Secretária auxiliar	Magistério	Vespertino
1	ASG	Magistério	Vespertino
1	Coordenador Pedagógico	Pedagogia	Vespertino

Fonte: Arquivo da Escola Municipal Justino Dantas/ Currais Novos/RN, 2017. Adaptado pela autora.

Com relação aos funcionários terceirizados, a escola apresenta as funções descritas a seguir:

Quadro 4- Demonstrativo dos funcionários terceirizados.

QUANTITATIVO	FUNÇÃO	FORMAÇÃO	TURNOS	OBSERVAÇÕES
1	ASG	Ensino Médio	Vespertino	Contrato
1	Merendeira	Ensino Fundamental Incompleto	Vespertino	Contrato

Fonte: Arquivo da Escola Municipal Justino Dantas, 2017. Adaptado pela autora.

Para melhor compreensão em termos de percentual, temos a seguinte distribuição de cargos, de acordo com as funções necessárias ao pleno funcionamento da instituição, bem como as readaptações realizadas.

Tabela 1- Pessoal por categoria funcional.

<b>Categoria Funcional</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>%</b>
Diretora	1	4,3
Vice diretora	1	4,3
Coordenador pedagógico	1	4,3
Agente administrativo	1	4,3
Secretário	1	4,3
Secretária auxiliar	1	4,3
Merendeira	1	4,3
ASG	2	9,0
Vigia	1	4,3
Professora (Sala multimídia)	1	4,3
Professora (Telessala)	1	4,3
Professores	11	48
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Arquivo da Escola Municipal Justino Dantas, 2017. Adaptado pela autora.

Em consonância com a tabela, entre profissionais efetivos e terceirizados, a escola conta com um total de 23 (vinte e três) profissionais.

#### **1.4.5 Missão, Visão e Valores**

Os princípios norteadores referentes à missão, visão e valores da Escola Municipal Justino Dantas estão expostos no seu rol de entrada e também impresso, compondo o arquivo documental, porém não é um documento oficial, que possa ser referenciado. Contudo, para melhor compreensão dos objetivos da organização, dos critérios definidos como essenciais para seu funcionamento e desenvolvimento, tais informações tornam-se importante, pois descreve a instituição da seguinte forma:

A Escola Municipal “Justino Dantas” tem como missão o pleno desenvolvimento do aluno através de seu preparo para o exercício da cidadania, o estímulo aos laços de solidariedade humana, o fortalecimento dos vínculos de família e dos valores universais, inspirada nos princípios de igualdade, justiça e liberdade, norteada por uma tendência pedagógica progressista, caracterizada pelo interacionismo e a abordagem crítico-social dos conteúdos. Nossa escola será reconhecida como referência no cumprimento de sua função social, numa atmosfera harmoniosa e motivadora, oportunizando o crescimento e o desenvolvimento de todas as pessoas da comunidade. Valorizar a educação como um instrumento de humanização e de interação social, proporcionando uma educação de qualidade através de um trabalho de parceria entre pais, alunos e profissionais da educação, num processo cooperativo de formação de indivíduos plenos e aptos a construir a sua própria autonomia e cidadania, reconhecendo-se, como ser único, mas também coletivo.

A escola apresenta como missão, colaborar na formação do aluno enquanto cidadão crítico-social que faça a diferença não só na sua comunidade, como em todo e qualquer meio que esteja inserido.

Ao buscar promover subsídios necessários para a formação educacional e humana, se propõe a ser referência para as demais instituições escolares, quer seja do município de Currais Novos, como também das cidades circunvizinhas.

Em termos de valores, a escola percebe e busca repassar o entendimento para os alunos, que o trabalho direcionado não só na compreensão do ser humano enquanto indivíduo, como, e especialmente, como um ser social, coletivo, em parceria com todas as partes envolvidas no processo (alunos, pais, profissionais e comunidade de um modo geral) culminam para uma educação de qualidade e conseqüentemente para a construção da cidadania.

Ao determinar os objetivos da organização, os valores que regem seu trabalho, bem como até onde se pretende chegar, faz-se um planejamento em prol do desenvolvimento e qualidade do serviço a ser prestado para a população.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada na elaboração do trabalho foi a pesquisa descritiva, relacionada aos seus fins e de campo/bibliográfica quanto aos seus meios, como demonstrado a seguir.

### **2.1 TIPO DE PESQUISA**

Segundo Vergara (2003, p. 47) a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” não tendo o “compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Uma das peculiaridades desse tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Desta forma, a pesquisa realizada neste trabalho quando se refere aos fins é considerada descritiva justamente por buscar descrever a qualidade percebida e esperada pelos

alunos do Ensino Fundamental II da Escola Municipal Justino Dantas, visando a otimização de seus processos internos.

Já em relação aos meios utilizados, a pesquisa é do tipo bibliográfica, que na ótica de Vergara (2003, p. 48) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Na medida em que almejou relacionar e comparar os procedimentos atuais praticados na instituição com as diversas obras publicadas e que foram utilizadas como aporte teórico.

O estudo também pode ser identificado como uma pesquisa de campo, por se tratar da “investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2003, p. 47), já que a Escola Municipal Justino Dantas foi escolhida como instituição alvo da pesquisa, tendo como principal enfoque, a percepção de qualidade de seus serviços, na visão dos alunos do 6º ao 9º ano, que compõem a escola.

## 2.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Quanto ao universo da pesquisa, este estudo configura-se como uma pesquisa censitária, tendo em vista que realiza o recenseamento da população, ou seja, são considerados todos os elementos de uma população, que possuem as mesmas características definidas para um estudo específico. Sendo assim, a população alvo desta pesquisa são os alunos do Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) da Escola Municipal Justino Dantas, (EMJD), uma instituição localizada no Povoado da Cruz, zona rural de Currais Novos, totalizando um universo de 118 (cento e dezoito) discentes.

A coleta de dados que Marconi e Lakatos (2010, p. 149) diz ser uma “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” é do tipo quantitativa, pois se baseia na aplicação de questionário, entendido como “um conjunto de questões que são submetidas as pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, valores, interesses, etc. (GIL, 2008, p. 121) e por conseguinte, tem a característica de ser aplicado diretamente pelo pesquisador.

## 2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa é a escala *Service Quality Gap Analysis* (SERVQUAL), considerada por Martins *et al* (2012, p. 284) como “ um instrumento de escala múltiplo, baseado na definição conceitual da qualidade de serviço, que ajuda as organizações a entender melhor as expectativas e percepções que os clientes têm a respeito do serviço prestado”, visando não apenas apurar os níveis de qualidade do serviço, como também apontar as dimensões que porventura apresentem problemas, onde a gestão escolar tem a disposição informações necessária para adequar a atuação administrativa e operacional da sua equipe.

Para facilitar a aplicação do instrumento de pesquisa com os discentes, e posterior análise, o questionário foi dividido em três partes, a primeira relacionada ao perfil do aluno, a segunda sobre o estilo de aquisição dos conhecimentos e a terceira especificamente sobre a qualidade dos serviços.

A escala SERVQUAL compreende cinco dimensões - itens tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia - que originaram 22 atributos aplicados em forma de questionário, já que busca mensurar algo, estando subdividido da seguinte maneira: a questão de número 01 (um) até a questão de número 04 (quatro) destinam-se à dimensão tangibilidade; da questão de número 05 (cinco) até a de número 09 (nove), temos a dimensão confiabilidade; da questão de número 10 (dez) até a de número 13 (treze), são abordadas a dimensão responsividade; da questão de número 14 (quatorze) a de número 17 (dezesete), serão as da dimensão segurança e por último, nas questões de número 18 (dezoito) até a questão 22 (vinte e dois) a dimensão empatia. Tal método visa analisar a qualidade dos serviços da organização.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) é compreensível que “medir a qualidade seja um desafio [...] pelo fato de estar ligado diretamente com a satisfação do cliente e, essa ser formada por vários fatores intangíveis (não podendo ser facilmente medida)”.

No entanto, para poder formular o questionário e medir esse nível de satisfação surge a necessidade de escolha da quantidade de itens e disposição da escala. Para Dalmoro e Vieira (2013, p. 165) essa escolha vai depender do conteúdo que a escala pretende mensurar, fornecendo em seus estudos um conjunto de vantagens e desvantagens da escolha dos formatos da escala a ser utilizada pelo pesquisador, como mostrado abaixo:

Quadro 5- Vantagens e desvantagens dos diferentes formatos de escala.

FORMATO DA ESCALA	VANTAGENS	DESvantagens
	- Facilidade de compreensão do sistema de numeração de 0 a 10;	- Escolha e discriminação complexa por parte do respondente;

10 pontos ou mais	- Ganho de informação transmitida;	- Estimula o uso da heurística habitual; - Gera uma prescrição desnecessária, pois não proporciona ganhos de confiabilidade; - Modelo de escala adotado inicialmente, mas em desuso;
7 pontos	- Limite da habilidade humana de distinção; - Permite melhor discriminação; - Ganho de consistência interna e confiabilidade; - Boa discriminação da covariância; - Se ajusta bem a estatísticas multivariadas;	- Exige uma grande quantidade de casos (respondentes) para inferências;
5 pontos	- Ponto neutro (decorrente das escalas ímpares); - Nível de confiabilidade adequado; - Se ajusta aos respondentes com diferentes níveis de habilidade;	- Não oferece a discriminação da escala de sete pontos; - Mais longa que a escala de três pontos;
3 pontos	- Opções de respostas suficientes; - Se ajusta a pequenas amostras; - Demanda pouco tempo de resposta;	- Baixa variabilidade e confiabilidade; - Maior flutuação entre diferentes amostras; - Pouca discriminação;
Disposição em ordem inversa	- Detecta a consistência interna; - Verifica vieses nas respostas.	- Confunde os respondentes; - Percepção da escala invertida pode não ser exatamente o oposto; - Reduz confiabilidade e validade.

Fonte: DALMORO; VIEIRA (2013, p. 165-166).

Tomando por base esse breve resumo dos autores, a quantidade de itens escolhidos para compor a escala de Likert é a de 7 pontos, aplicados para as três avaliações, em virtude da consistência, confiabilidade e melhor discriminação que trará ao estudo. Podendo ser representado da seguinte forma:

Quadro 6- Escala de Likert com 7 pontos.

Qualidade mínima aceitável							Qualidade máxima possível							Qualidade percebida						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: elaborado pela autora.

Para cada avaliação, quanto menor for o valor atribuído, menor será a satisfação da expectativa por parte do usuário do serviço, do mesmo modo, quanto maior for a nota, melhor será a qualidade do serviço percebido por ele.

A partir dessa ferramenta de coleta de dados será possível identificar as expectativas e percepções que os alunos do 6º ao 9º ano da Escola Municipal Justino Dantas têm enquanto usuários do serviço dessa instituição.

## 2.4 TRATAMENTO DE DADOS

De acordo com Suarez (2015) a utilização da escala SERVQUAL deve estar relacionada a:

- avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação a cada componente e critério;
- rastrear a evolução no tempo das expectativas e percepções dos clientes;
- comparar a performance de uma empresa com concorrentes ou referências;
- identificar e estudar segmentos de mercado com diferenças significativas;
- avaliar a prestação de serviços realizada por departamentos internos.

Esse rastreamento no qual o autor se refere, quanto às expectativas e percepções do serviço prestado, que configura-se como objeto de estudo na Escola Municipal Justino Dantas, realizado através da aplicação do questionário aos pesquisados, terá os dados tabulados através do programa *Microsoft Software Excel*, em virtude da agilidade, rapidez e redução do risco de erros.

Após a tabulação, computação e análise das informações obtidas tornar-se-á possível identificar a qualidade mínima aceitável (MA), a qualidade máxima desejável (MD) e o nível de qualidade percebida (NP) para os serviços da escola.

Além disso, foi possível verificar também a diferença entre o Nível Percebido (NP) pelos alunos e o Máximo Aceitável (MA) por eles em relação ao serviço, culminando na Medida de Adequação do Serviço (MAS), além do cálculo realizado para obtenção da Medida de Superioridade do Serviço (MSS), que tem o intuito de mensurar a distância entre o Nível Percebido (NP) e o Máximo Desejado (MD), onde tanto a MAS quanto a MSS podem assumir valor negativo ou positivo, gerando assim, material necessário para análise se o nível de qualidade percebido na escola é satisfatório ou não.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 SERVIÇOS E CARACTERÍSTICAS

A utilização de serviços é algo presente em todos os segmentos e momentos do cotidiano das pessoas, quer seja numa consulta médica, em um curso universitário, por exemplo, sempre estamos em contato e vivenciando uma série de atividades/serviços.

O setor de serviços configura-se como uma importante força motriz da economia global, uma vez que, de acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), realizada pelo IBGE (2014), no Brasil, em 2014, as empresas do setor de serviços não financeiros obtiveram R\$ 1,4 trilhão em receita operacional líquida, ocupando 13 milhões de pessoas.

Tais dados evidenciam a importância dos serviços para o bem-estar da população e da economia, servindo de base fundamental para o desenvolvimento.

Ao buscar uma definição para o termo (serviços) que detêm tanta importância no cenário nacional e mundial, é possível compreendê-lo de maneira simples, como sendo ações, processos e atuações (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Lovelock e Wrigth (2001, p. 5), trazem uma definição mais abrangente para o termo serviço, destacando que:

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.

Tais autores destacam que os serviços são atividades econômicas que tem a função de agregar valor e trazer benefícios para os clientes.

Como o termo em questão vem sendo alvo de constantes definições desde as décadas de 60, 70 e 80, não obtendo um consenso. Na década de 90, a seguinte definição foi relutantemente proposta e de acordo com Grönroos (2003, p. 65) apresenta o seguinte entendimento:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Contudo, o autor deixa claro que o mais importante não é debater as definições de serviço e sim, compreender as características básicas comuns ao serviço, à forma de desenvolvê-lo, gerenciá-lo e comercializá-lo.

Para tal, Grönroos (2003) destaca que uma gama de características vem sendo sugeridas, discutidas e difundidas por diferentes autores na literatura, que serão resumidas no Quadro 5, destacando as características dos serviços em comparação aos bens físicos.

Quadro 7- Diferenças entre serviços e bens físicos.

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: GRÖNROOS, 2003, p. 66.

Do quadro mostrado acima, o autor destaca três características, consideradas básicas e de fácil identificação na maioria dos serviços:

1. Serviços são *processos* consistindo em *atividades* ou uma série de *atividades* em vez de *coisas*.
2. Serviços são, no mínimo até certo ponto, *produzidos e consumidos simultaneamente*.
3. O cliente *participa do processo de produção*, no mínimo até certo ponto. (grifos do autor). (GRÖNROOS, 2003, p. 67)

Tais serviços são considerados processos em virtude das muitas atividades, produzidas e consumidas de forma simultânea, portanto inseparáveis, fazendo uso de diferentes tipos de recursos, buscando solucionar o problema do cliente.

Em virtude da participação do cliente no processo de produção de serviço, não existe a possibilidade de estocagem, pois não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma dos bens tangíveis, sendo sentidos pelos clientes quando experimentam a execução dos mesmos, caracterizando assim, a perecibilidade, não podendo ser, devolvidos ou revendidos.

Zeithaml e Bitner (2003) também acrescentam que os serviços além de não poderem ser estocados, não podem ser patenteados, exibidos ou comunicados com facilidade, bem como existe uma dificuldade em determinar o preço.

Além disso, o fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente depende das ações dos funcionários que o prestam, pois a qualidade vai depender de uma variedade de fatores tidos como incontrolláveis, não havendo a certeza de que o serviço executado tenha atendido ao que foi planejado e divulgado previamente.

### 3.2 SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com Rachel (2009) “serviço público é uma utilidade ou comodidade material fruível singularmente, mas que satisfaz necessidades coletivas que o Estado assume como tarefa sua, podendo prestar de forma direta ou indireta, seguindo regime jurídico de direito público total ou parcial”.

Nesses termos, pode-se dizer que na década de 90, o governo federal percebeu a dificuldade em satisfazer tais necessidades coletivas, em virtude da crise financeira, que provocou mudanças significativas na mentalidade e no posicionamento das organizações, tanto públicas quanto privadas.

O Brasil já vinha passando por um processo de descentralização da prestação de serviços desde a década de 80, mas somente a partir da implantação do programa de privatização de empresas estatais, que fazia parte da agenda de reforma do Estado brasileiro, proposta por o então presidente da república Fernando Henrique Cardoso (1995) é que empresas, de diferentes segmentos (bancos, telefonia, petroquímica, entre outras) ficaram a cargo da iniciativa privada.

Ao Estado coube a tarefa de regular e fiscalizar tais empresas privatizadas, visando à manutenção e melhoria do serviço público prestado, visando com essas ações:

modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático, uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho. (BRASIL, 1995)

Para garantir legalmente uma adequada prestação de serviços foi promulgada a Lei de Concessões – Lei 8.987/95 versando sobre o seguinte:

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato. § 1º Serviço adequado é o que satisfaz as

condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. § 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço. § 3º Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção em situação de emergência ou após prévio aviso, quando: I - motivada por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações; e, II - por inadimplemento do usuário, considerado o interesse da coletividade. (BRASIL, 1995)

Segundo Costin (2010, p. 149), o trabalho no setor público apresenta características especiais. A saber,

- trata-se da coletividade organizada que demanda serviços a serem desempenhados por pessoas (embora com a mediação de um representante e de uma burocracia em que o trabalho será exercido);
- a definição do trabalho a ser feito ocorre num contexto político de seleção de prioridades (refletidas no orçamento e em outros documentos de planejamento);
- a existência de trabalhadores da máquina pública leais a este ou aquele político pode ser um recurso de poder importante nos embates do Legislativo (ou entre este o Executivo), nos processos eleitorais ou nas disputas entre órgãos e seus titulares no próprio Executivo;
- o acesso à função pública pode ser a principal alternativa de trabalho em uma dada sociedade ou região ou a mais atrativa por assegurar salários mais elevados ou estabilidade no emprego;
- o trabalho pode dar a seu executor visibilidade política, prestígio ou poder na comunidade. Em contrapartida, seu desempenho deficiente (ou a percepção de deficiência, mesmo que não verdadeira) pode resultar em hostilidade da população;
- o seu desempenho pode estigmatizar o trabalhador de forma a dificultar o acesso posterior ao setor privado ou, dependendo da área em que a função foi exercida, dar visibilidade ao profissional de forma a abrir as portas a possibilidades atrativas fora da esfera do setor público.

Além dessas características citadas por Costin, o setor público também é permeado por modelos de Administração Pública que não se limitam ao recorte temporal que se originam, mas se misturam ao longo do tempo, nas mais variadas instituições públicas.

### 3.3 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sabe-se que ao longo do tempo, existe a criação de novos modelos de administração, que objetivam satisfazer as necessidades da sociedade. Contudo, os atores diretamente envolvidos no processo administrativo público, nem sempre se empenham para contribuir em favor do bem-estar social, e sim do pessoal. Sendo comum a existência de certo clientelismo, na maior parte dos setores públicos, justamente por não haver critérios de cunho racional-legal, na forma de exercerem suas atividades.

As mudanças no cenário mundial, e em especial, no nacional é a única constância que se têm na atualidade, ou seja, todos os segmentos do Estado Brasileiro passam por um momento de turbulência, que não é algo de momento, mas os resquícios de longos períodos de má Administração Pública, pois temos que levar em consideração o fato de que,

[...], se o Estado é a instância que organiza a sociedade numa determinada estrutura de poder, a Administração Pública, formada por órgãos e pessoas que trabalham contratadas pelo Estado, operacionaliza suas decisões na forma de prestação de serviços, fiscalização, regulação e exercício de funções de soberania (COSTIN, 2010, p. 4).

E quando tais decisões não são pautadas em benefício do público, havendo uma confusão entre o que é de propriedade particular dos que estão responsáveis por gerir o bem público e o que é de propriedade pública, sendo essa uma extensão da outra, então, entende-se que o modelo de administração predominante nesse caso, é o *patrimonialista*.

De acordo com Costin (2010, p. 31), o tipo de modelo patrimonialista remota a administração exercida nas monarquias absolutistas, em que havia a confusão entre o bem público e o particular, onde os súditos demonstravam lealdade ao rei e não à nação, em casos de oposição, eram acusados de sacrilégio.

Com o passar do tempo, e com a necessidade criada pelo sistema capitalista em haver uma separação entre o Estado e o mercado, houve a necessidade de implantar um *modelo burocrático* que visasse não apenas a separação entre a propriedade pública e privada, como também o domínio político e técnico, presentes na forma de administrar esse Estado.

A partir da década de 80, começou a surgir à necessidade de um novo modelo de administração, devido a fatores, como os da seguinte natureza:

- a crise das finanças públicas devido a déficits acumulados e a mudanças demográficas em curso;
- preocupações crescentes da sociedade com ética, transparência e imputabilidade dos dirigentes e políticos;
- pressões por maior competitividade devido à globalização;
- as possibilidades abertas com a tecnologia da informação;
- o fortalecimento de uma visão liberal de governança pública (MAZOUZ; FACAL; HATIMI, 2007, p. 368 apud COSTIN, 2010, p. 33).

Tais fatores convergiram para o modelo intitulado *Administração Gerencial ou Nova Gestão Pública*, tendo como proposição além de medidas de controle e contenção fiscal, a flexibilidade nas estruturas, em que o cidadão passa a ter voz ativa, em virtude da sua condição de contribuinte e usuário dos serviços públicos oferecidos pelo Estado, e onde o

gerenciamento público torna-se fortalecido, ganhando assim uma nova roupagem (COSTIN, 2010, p. 33).

Apesar das mudanças ocorridas, seja de natureza política, econômica, social, e assim sucessivamente, convergirem para a criação de novos modelos, não existe “uma forma ou modelo de Administração Pública que seja adequada em sua integralidade a todos os setores de atuação do Estado” (COSTIN, 2010, p. 40). Assim, não há uma separação definitiva entre essas três formas de administração ao longo do tempo, tendo em vista que, atualmente, ainda são remanescentes os modelos anteriores aos gerenciais, em especial, na Administração Pública.

### 3.4 QUALIDADE

Qualidade, segundo o dicionário Aurélio é “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza” (FERREIRA, 1986, p. 1165). Assim, a busca da qualidade é inexoravelmente apresentada como a maior preocupação das organizações na atualidade, que têm como objetivos principais o controle dessa qualidade, por ser um dos grandes diferenciais de um serviço talvez também seja uma das áreas mais complexas das operações dos serviços.

A qualidade é considerada como umas das chaves do sucesso para uma organização, podendo ser considerada como parte fundamental para o diferencial competitivo. (GRÖNROOS, 2003)

Falar de qualidade remete-se automaticamente a *performance* das pessoas envolvidas no fornecimento dos serviços, dificultando o estabelecimento de um padrão de atuação, uma vez que as pessoas são muito diferentes entre si, sem contar que elas são também muito influenciáveis pelo ambiente interno e externo.

Dessa forma, investir frequentemente em treinamento e aperfeiçoamento dos seus colaboradores é uma estratégia, dentre as muitas existentes, para obter um atendimento de excelência.

Não bastasse essa complexidade entre qualidade e *performance*, o serviço é percebido pelo cliente através do conjunto dos processos e procedimentos que formam um serviço, o que pode aumentar o grau de dificuldade de operacionalizar. Para melhor entender esse conjunto de processos associado à qualidade:

podemos citar um exemplo de uma escola, que oferece essencialmente educação. Os sujeitos principais desse serviço são o professor e a sala de aula, além de outros instrumentos pedagógicos, mas, fora esses fatores, a escola também tem os serviços da secretaria, da tesouraria, da segurança, da limpeza entre outros. Assim, o cliente não percebe a educação apenas na aula, mas também no conjunto de outros processos; caso um dos outros procedimentos cometa alguma falha, o cliente irá perceber um serviço de má qualidade, por exemplo. Portanto, é importante que a empresa prestadora de serviços esteja atenta aos seguintes aspectos: profissionalismo e habilidades; atitudes e comportamentos; facilidade e honestidade; recuperação e reputação e credibilidade. (LAS CASAS, 2010, p. 303)

Através desse exemplo é possível evidenciar que a qualidade não é algo percebida de maneira isolada pelo cliente e sim, de forma conjunta, global. Portanto, estar atento aos aspectos descritos por Las Casas, pode ser fator preponderante para obtenção de resultados eficazes na organização.

### 3.5 QUALIDADE DE SERVIÇOS

Para falar em qualidade de serviços precisamos nos remeter novamente a década de 80, marcada pela insatisfação do cliente, onde:

a crescente consciência de que a melhoria da qualidade era boa parte para o negócio e necessária para a competição eficaz, ocorreu uma mudança radical do pensamento. Noções tradicionais de qualidade [...] foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente. [...] Numerosas organizações de serviço têm investido em pesquisas para determinar o que os clientes desejam em cada dimensão do serviço, em programas de melhoria da qualidade destinados a entregar aquilo que os clientes almejam e na avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço recebido. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 14)

Desse modo, a qualidade do serviço vai ser o grau em que o serviço atende ou supera as expectativas do cliente, podendo ser definida “como um julgamento do consumidor sobre as entidades excelentes ou superiores. Sendo assim, [...] oferecer um serviço superior ao cliente tendem a mantê-lo mais satisfeito” (ZEITHAML, 1987 *apud* SPINA, 2013, p. 98). Tal estratégia faz com que a organização se sobressaia em relação às demais, mantendo melhores condições de oferecer serviços de qualidade a sociedade.

Para que seja possível realizar a avaliação de um serviço é imprescindível que o cliente tenha padrões internos, que sirvam de base para posterior julgamento da qualidade do serviço, a partir de suas próprias experiências (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 103).

As expectativas dos clientes de serviços são dinâmicas, apresentando diferentes tipos, a saber:

(1) *serviço desejado*, que refletem o que os clientes querem; (2) *serviço adequado*, que mostram o que os clientes estão dispostos a aceitar e (3) *serviço esperado*, o que os clientes acreditam que provavelmente receberão. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 107)

Lovelock e Wright (2001, p. 105-106) acrescenta nessa diversidade mais um nível de expectativa, que é a *zona de tolerância*, estando entre o nível intermediário do serviço desejado e do adequado, sendo definido como “o grau em que os clientes estão dispostos a aceitar essa variação”. Para esses autores, “muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviços de uma empresa” e quando não há uma experiência para fazer um comparativo (expectativas x percepções), tais julgamentos baseiam-se na opinião de outras pessoas (boca a boca) e em propagandas realizada pelas organizações.

### 3.6 SERVQUAL

Para obter condições suficientes de avaliar um serviço, é imprescindível que o cliente tenha experimentado. A partir dessa experiência é possível comparar o serviço recebido com aquele prestado anteriormente, conforme afirma Lovelock e Wirtz (2006, p. 349):

Para medir a satisfação do cliente com relação a diferentes aspectos da qualidade de serviço, Valarie Zeithaml e seus colegas desenvolveram um instrumento de pesquisa por levantamento denominado SERVQUAL. Ele se baseia na premissa de que os clientes podem avaliar a qualidade do serviço de uma empresa comparando suas percepções desse serviço com suas próprias expectativas. O SERVQUAL é considerado uma ferramenta de medição genérica que pode ser aplicada em um amplo espectro de setores de serviço.

Nesse caso, havendo a superação das expectativas, o nível do serviço torna-se elevado, por apresentar qualidade superior, se no entendimento do cliente o nível recebido ficar na zona de tolerância, automaticamente identificará como adequado. No entanto, se a qualidade estiver abaixo do nível esperado, então ocorreu uma lacuna na qualidade, que é “uma discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviços e as expectativas do cliente” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 107).

Além das lacunas no serviço, os clientes também têm a possibilidade de fazer o julgamento da qualidade do serviço através de 10 (dez) categorias-chave, identificadas como determinantes da qualidade de serviços, conforme apresentado abaixo:



Quadro 8- Determinantes da qualidade.

CRITÉRIO	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a organização faz certo da primeira vez e honra seus compromissos.
Presteza	Refere-se ao desejo dos empregados de prover os serviços e à presteza nessa tarefa.
Competência	Significa possuir a habilidade e o conhecimento necessários para realizar o serviço.
Acessibilidade	Refere-se à proximidade e à facilidade de contato.
Cortesia	Envolve delicadeza, respeito, amabilidade.
Comunicação	Manter o cliente informado em linguagem que possa entender e ouvir.
Credibilidade	Envolve honestidade e comprometimento no atendimento das necessidades dos clientes.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida envolvendo segurança física, financeira e confidencial.
Compreensão e conhecimento do cliente	Esforçar-se para entender as necessidades e exigências específicas dos clientes, prover atenção individual e reconhecer os clientes habituais.
Aspectos tangíveis	Inclui as evidências físicas do serviço: instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos usados, entre outros.

Fonte: Adaptado de SPINA et al, 2013, p. 99.

Usando como base operacional esses 10 (dez) determinantes para avaliação da qualidade do serviço, Zeithaml, juntamente com Parasuraman e Berry sentiram a necessidade de resumi-los em apenas 5 (cinco) dimensões, a saber:

- *Confiabilidade*. A habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso.
- *Responsividade*. A vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora.
- *Segurança*. O conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.
- *Empatia*. Cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes.
- *Tangíveis*. Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 93)

Esses cinco fatores (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis) deram origem a 22 atributos, que serão descritos no questionário formulado e analisado nos tópicos de coleta e análise dos dados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

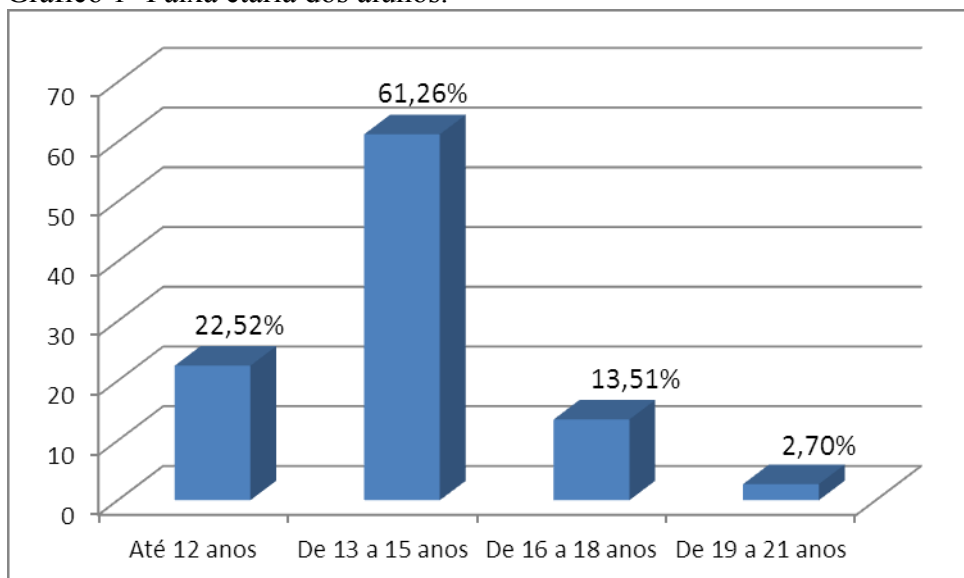
Para apurar a qualidade da prestação de serviços inserida na abordagem de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a partir da observação das suas dimensões, o presente estudo apresenta os resultados apurados na pesquisa de campo, concomitantemente às análises.

A pesquisa objetiva avaliar a qualidade do serviço prestado pela escola, na percepção dos alunos do 6º ao 9º ano. Para isso, precisa traçar o perfil dos alunos participantes da pesquisa; calcular o nível de qualidade percebido pelos alunos através do método SERVQUAL; calcular as medidas de adequação e superioridade do serviço; analisar a prestação do serviço; e propor sugestões de melhorias dos processos.

Assim, inicialmente, traçou-se o perfil do aluno, que apresentou 63,96% do gênero masculino e 36,04% do sexo feminino, sendo notório que a maioria dos alunos pesquisados são do sexo masculino.

Por estar em níveis escolares diferentes, a idade também oscila, onde 25 (vinte e cinco) alunos estão na faixa etária até os 12 anos de idade, 68 (sessenta e oito) estão na faixa entre 13 e 15 anos, ao passo que 15 (quinze) apresentam de 16 a 18 anos, e apenas 3 (três) já estão com idades entre 19 e 21 anos.

Gráfico 1- Faixa etária dos alunos.



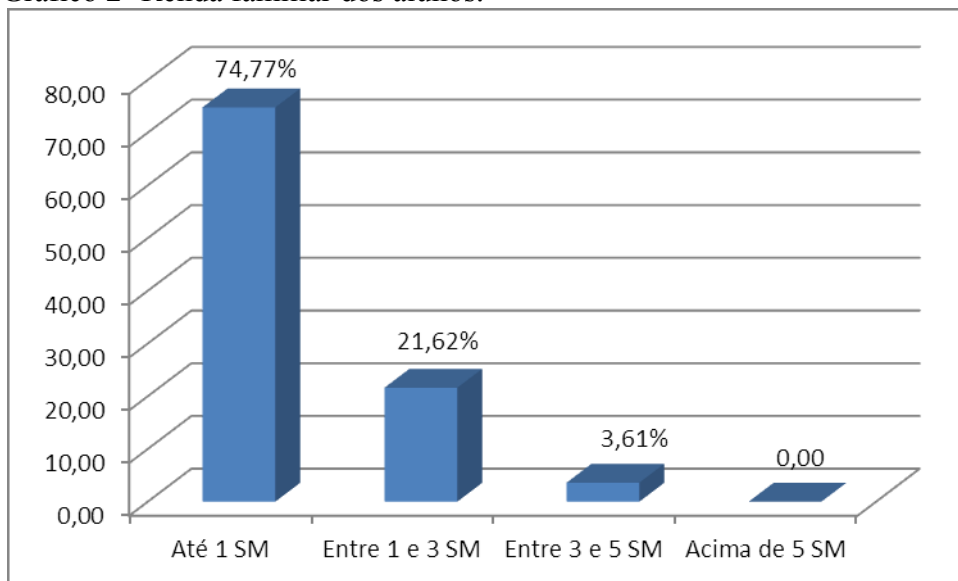
Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Nesse aspecto da faixa etária, de acordo com o gráfico acima, percebeu-se que 83,78% dos alunos têm até 15 anos de idade, com uma equivalência de idade-série compatível para a conclusão do Ensino Fundamental II em tempo hábil, enquanto 16,21% dos alunos já estão fora de faixa, ou seja, desnivelados.

Como a escola não tem o ensino de EJA (Educação para Jovens e Adultos), tais alunos precisam ser inseridos, pois o deslocamento para escolas na zona urbana não é viável para os mesmos, nem para a gestão pública municipal, tendo em vista que as comunidades que esses jovens e adultos se originam já são bem afastadas da Escola Municipal Justino Dantas, o que gera um custo de transporte e um desgaste físico em virtude do tempo de deslocamento, que seria ainda mais alto se fossem direcionados para as escolas na cidade. Desse modo, mesmo não estando com a idade-série adequada para essa instituição, há a necessidade de abrir exceções.

Em relação à renda familiar dos alunos pesquisados, têm-se os seguintes dados: 83 (oitenta e três) alunos apresentam uma renda familiar de até 01(um) salário mínimo, ou seja, ganham até R\$ 937,00. Na medida em que 24 (vinte e quatro) estão entre 01 (um) e 03 (três) salários mínimos (até R\$ 2.811,00) e 04 (quatro) deles suas famílias ganham de 03 (três) a 05 (cinco) salários mínimos (até R\$ 4.685,00). Nesse item, nenhum aluno apresentou renda familiar superior a 05 (cinco) salários mínimos.

Gráfico 2- Renda familiar dos alunos.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A partir das informações do gráfico acima, pôde-se observar que 96,39% dos alunos pesquisados fazem parte de famílias que apresentam renda entre 01 (um) e 03 (três) salários

mínimos, onde a principal fonte de recursos é proveniente de programas sociais, além de pequenas produções rurais, que em geral são para subsistência. Apenas 3,61% deles apresentaram uma renda familiar entre R\$ 2.811,00 a R\$ 4.685,00, provenientes de vínculos formais de trabalho. Tais dados evidenciam que basicamente a totalidade dos alunos matriculados do 6º ao 9º ano na EMJD são membros de famílias carentes.

Quando questionados sobre o ano em que ingressaram na escola, as respostas foram bem variadas e são descritas na tabela abaixo:

Tabela 2- Alunos ingressantes na escola

<b>ANO</b>	<b>PERCENTUAL</b>
2004	2,70%
2005	0,90%
2006	3,60%
2007	10,81%
2008	2,70%
2009	0,90%
2010	2,70%
2011	1,80%
2012	3,60%
2013	6,31%
2014	16,22%
2015	12,62%
2016	18,02%
2017	17,12%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

De acordo com o percentual de cada ano, é possível perceber que a partir de 2014 houve um número maior de ingressantes na escola, o que equivale a um total de 63,98% do total de alunos.

Uma das possíveis causas que explique esse aumento no percentual nos últimos quatro anos é que as comunidades rurais as quais a maioria dos alunos reside, somente são disponibilizadas a Educação Infantil e o Ensino Fundamental I, com turmas multisseriadas. Assim, quando passam para o fundamental II, precisam se deslocar para a escola mais próxima, que ofereça tal serviço, nesse caso, a escola objeto dessa pesquisa.

Outra questão mencionada na pesquisa foi a série que o aluno está matriculado, onde obteve-se as seguintes informações: 29 (vinte e nove) alunos estão no 6º ano; 33 (trinta e três) alunos cursam o 7º ano; 18 (dezoito) alunos fazem o 8º ano e 31 (trinta e um) alunos estão concluindo o 9º ano.

Com exceção do 8º ano que tem um número razoável de alunos, as demais turmas dessa escola rural são bem numerosas, equiparando-se as escolas municipais da zona urbana.

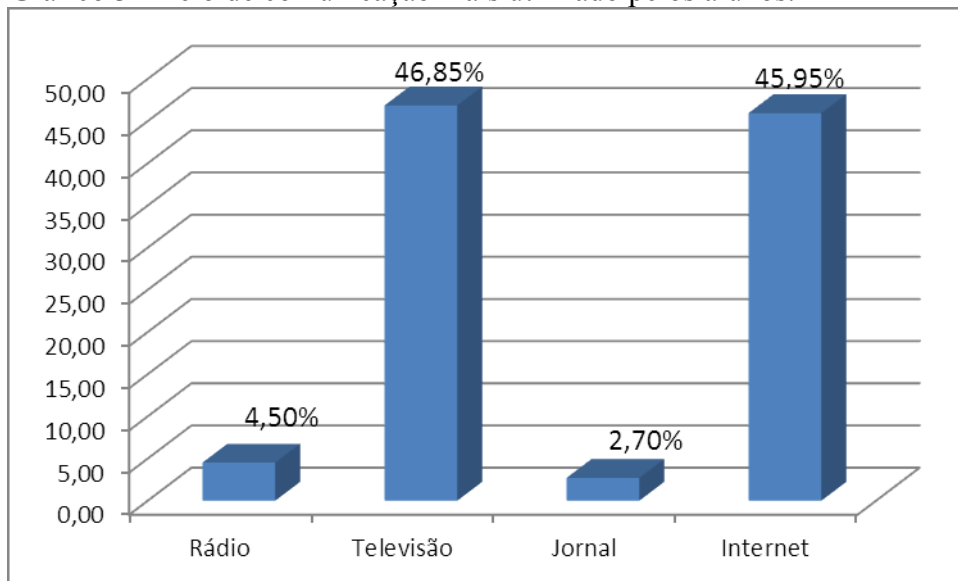
Quanto ao estado civil dos discentes constatou-se com a pesquisa que 89,19% deles são solteiros; 0,90% casados; 2,70% separados e 7,21% estão em união estável.

Esse quantitativo de 89,19% (99 alunos) solteiros é bem compatível com os 83,78% (93 alunos) que estão na faixa etária de até 15 anos de idade. Desse modo, são jovens que de fato, não estão em idade de contrair matrimônio.

Outro item que a pesquisa procurou abordar foi sobre o estilo de aquisição dos conhecimentos por parte dos alunos.

Sobre esse tema, a primeira pergunta realizada foi para identificar qual o principal meio de comunicação utilizado para mantê-los informados sobre os acontecimentos da atualidade. Assim, eles deram as respostas, que estão contidas no gráfico abaixo:

Gráfico 3- Meio de comunicação mais utilizado pelos alunos.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Tanto a televisão quanto a internet obtiveram um percentual equivalente, com a diferença de apenas um, pois 52 alunos (46,85%) escolheram a TV e 51 alunos (45,95%) optaram pela internet, o que contabiliza 92,80% das respostas.

O interessante é que a televisão, mesmo com uma diferença irrisória, ainda está um pouco à frente, tendo em vista que muitas comunidades rurais não tem acesso à internet. Assim, a TV ainda é a opção mais viável para a realidade deles, que aos poucos passa por modificações, conforme foi observado em relação à internet.

Ao serem questionados sobre o estudo realizado em grupo, do total de 111(cento e onze) alunos, 18 (dezoito) deles se autodenominaram mais doador de informação, enquanto 23 (vinte e três) destacaram ser mais receptor, outros 63 (sessenta e três) alunos se definiram como doador e receptor na medida da necessidade, e apenas 7 (sete) relataram não gostar de estudar em grupo.

Tais dados demonstram que 56,76% dos alunos tem facilidade em doar e receber informações, na mesma medida, de acordo com a necessidade, ou seja, são adaptáveis as situações que possam ocorrer em equipe.

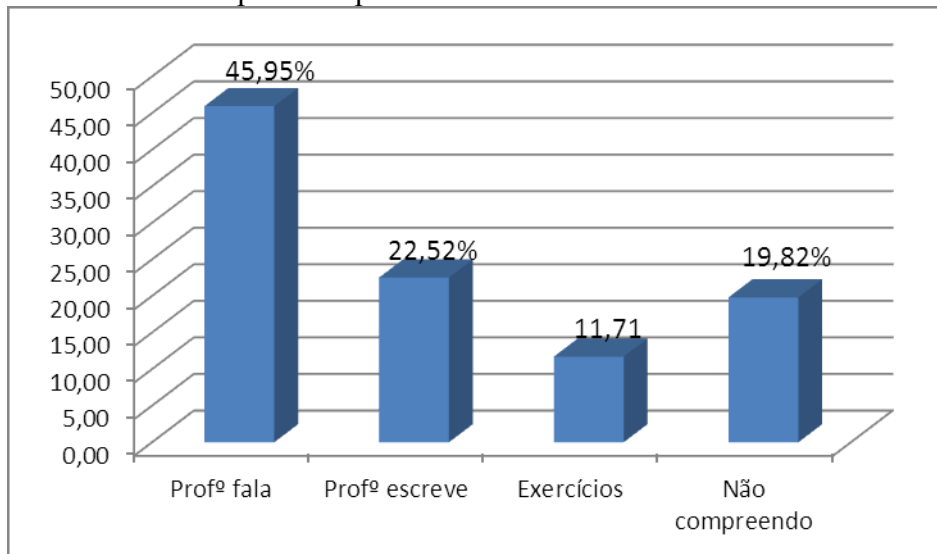
A informação de maior relevância nesse quesito é que 6,31% dos alunos relataram não gostar do trabalho em grupo. No entanto, esse resultado representa um pequeno percentual, o que é ótimo, pois a escola é um espaço de convivência social, onde a troca de informações e experiências é essencial para o aprendizado e formação cidadã. Assim, quanto mais alunos se identificarem em trabalhar em equipe, melhor será seu processo de desenvolvimento.

Quando questionados sobre a preferência de realização dos trabalhos escolares: 19,82% disseram gostar de trabalhos escritos; enquanto 42,34% preferem os seminários; ao passo que 18,92% acham os vídeos mais interessantes, e outros 18,92% preferem realizar trabalhos em *slides*.

A realização de seminários deixam os alunos em evidência, pois precisam explicar para os demais colegas e professores, desenvolvendo a oralidade e deixando-os mais desinibidos. Assim, ter quase 50% dos alunos preferindo essa forma de realização de trabalhos é um dado bem interessante, que pode ser ainda mais explorado, ganhando mais adeptos.

Para falar sobre o principal objetivo de uma escola, a aprendizagem, os alunos foram indagados sobre a maneira como compreendem melhor os conteúdos em sala de aula. Desse modo, 51 (cinquenta e um) alunos compreendem melhor o que o professor fala; 25 (vinte e cinco) alunos assimilam melhor o que o professor escreve; 13 (treze) alunos apresentam mais facilidade em compreender os exercícios modelo e 22 (vinte e dois) alunos não compreendem nada em sala de aula, só conseguindo entender quando pesquisam depois.

Gráfico 4- Meios para compreensão dos conteúdos em sala de aula.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A forma didática de repassar conteúdos através da explicação oral continua sendo a opção favorita dos alunos (45,95%), por proporcionar uma melhor compreensão por parte deles. Porém, 19,82% relatam não compreender nada em sala, o que é um número considerável, que merece atenção, pois pode provocar desmotivação e evoluir para uma evasão escolar.

Após analisar o perfil do aluno e sua forma de aquisição dos conhecimentos, a pesquisa direcionou-se para a qualidade dos serviços, através da aferição da medida de adequação de serviço (MAS) e da medida de superioridade do serviço (MSS) calculada ao confrontar as expectativas e percepções da qualidade de cada uma das cinco dimensões (Tangibilidade; Confiabilidade; Capacidade de Resposta; Segurança; Empatia) do serviço educacional prestado pela EMJD, fazendo uso do método SERVQUAL. Para tal, buscou-se o nível de qualidade mínimo, o nível desejado e o nível de qualidade percebido por cada aluno, que atribuíram o valor entre 1 (um) e 7 (sete) para cada nível.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) os clientes de serviços têm diferentes tipos de expectativas com relação aos serviços: “(1) *serviço desejado*, que refletem o que os clientes querem; (2) *serviço adequado*, que mostram o que os clientes estão dispostos a aceitar e (3) *serviço esperado*, o que os clientes acreditam que provavelmente receberão”.

E para saber se os clientes estão satisfeitos ou não tomamos por base a zona de tolerância do serviço, que é uma espécie de “termômetro”, medindo o grau de disposição do usuário em aceitar o serviço, sendo assim:

[...] serviço adequado é o nível mínimo que é aceitável pelos clientes. Serviço *abaixo* deste nível provocará frustração e descontentamento. O serviço que se eleva *acima* do nível de serviço desejado agradará e surpreenderá os clientes [...]. Quando o serviço cai fora da faixa, os clientes certamente reagirão de uma maneira positiva ou negativa. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 106)

Para obtermos conhecimento sobre a aplicabilidade dessa zona de tolerância, bem como os níveis de qualidade de cada dimensão, temos a primeira dimensão a ser abordada que é a Tangibilidade.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a dimensão Tangibilidade representa “a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação”, ou seja, refere-se a aparência de elementos físicos, compreendendo nesse estudo quatro quesitos: as instalações físicas, material didático, material audiovisual, móveis e utensílios.

Em termos de instalações físicas da escola, os alunos atribuíram média de 4,86 para o nível mínimo de qualidade; na medida em que apresentaram média 6,11 para o nível desejado, e 4,72 para a qualidade percebida. Assim, a qualidade percebida foi inferior ao nível mínimo aceito pelos alunos, deixando claro que eles desejariam que a escola apresentasse uma estrutura física melhor, não estando satisfeitos com a atual.

Isso se dá, em virtude das instalações físicas da escola não comportarem a demanda atual de alunos. Assim, as salas se tornam pequenas, as janelas estão danificadas, os trincos das portas defeituosos, o telhado apresenta muitas goteiras, os banheiros são pequenos e mal estruturados. Não há um pátio adequado para momentos de descontração e interação entre as turmas. Além de não haver um espaço para alimentação e a quadra poliesportiva se encontrar fora dos limites da escola, onde os alunos precisam ultrapassar os muros, comprometendo a segurança dos mesmos.

Já em relação ao material didático, eles atribuíram 4,62 de média para o nível mínimo de qualidade, enquanto desejariam que tivesse 5,88, porém o nível de qualidade percebido é 4,94, que está acima do mínimo e com uma diferença de 0,94 para o nível desejado.

Tais dados conferem uma boa avaliação para os materiais didáticos utilizados nessa instituição escolar, pois basicamente 100% dos alunos tem livro didático novo, proveniente da atual coleção enviada pelo Ministério da Educação, além de livre acesso ao acervo da biblioteca da escola, entre outros fatores que conferem uma maior qualidade com relação a esse material.

Quanto ao material audiovisual utilizado, os discentes afirmaram que o nível mínimo aceitável é 4,52, mas gostariam que a média fosse de 6,08. No entanto, o que eles realmente



percebem é uma média 4,78, que está dentro da zona de tolerância (entre o mínimo e o máximo), porém longe do pretendido por eles.

A média percebida está bem próxima da mínima em virtude da pouca qualidade desse material, pois existe apenas um projetor para ser usado em todas as turmas, sendo necessário um cronograma com datas e horários de uso, o que limita o planejamento de aulas de forma diferenciada por parte dos docentes, podendo ser esse um dos fatores que expliquem o fato de um total de 111 alunos, apenas 21 preferirem as atividades com *slides*, já que são poucas as oportunidades de contato com esse instrumento tecnológico. Além disso, a escola usa um kit de som, com autofalante, onde divulga as informações pertinentes aos alunos, porém apresenta uma má qualidade de som. O notebook também é coletivo e apresenta defeitos, o que compromete sua eficiência.

Ao atribuírem notas para os móveis e utensílios que fazem parte do acervo material da escola, os alunos destacaram que o nível mínimo para esse item é 4,26. Contudo, desejariam que fosse pelo menos 5,77, mas o que de fato percebem é uma média de 4,55, que também está acima do nível mínimo de qualidade, o que não garante satisfação plena, pois 51,35% dos alunos gostariam que a qualidade fosse 7 (sete), ou seja, que tivesse nota máxima, desejando melhorias.

Ao falar em móveis, um dos principais objetos que conferem avaliação abaixo do desejado são as carteiras escolares que não são disponibilizadas em número suficiente, sendo necessário ficar procurando nas salas as carteiras desocupadas, quando algum aluno por ventura falta e nisso, o dia a dia escolar vira praticamente uma “dança das cadeiras”.

No entanto, parte da culpa pela ausência de móveis também são dos próprios alunos que quebram e fazem pichações, destruindo o patrimônio público, sendo afetado diretamente por esse ato de vandalismo. O mesmo acontece com utensílios de cozinha utilizados na hora da merenda escolar. Assim, quando começa haver mais percas que aquisições, a tendência é realmente acabar, extinguir.

As instalações físicas, o material didático, o material audiovisual, os móveis e utensílios, acima descritos de forma detalhada, compõem a dimensão de Tangibilidade, que apresentaram as seguintes médias de qualidade dos serviços:

Tabela 3- Média da Dimensão Tangibilidade

<b>Questão</b>	<b>Nível mínimo</b>	<b>Nível desejado</b>	<b>Nível percebido</b>
<b>Instalações físicas</b>	4,86	6,11	4,72
<b>Material didático</b>	4,62	5,88	4,94
<b>Móveis e utensílios</b>	4,52	6,08	4,78
<b>Material audiovisual</b>	4,26	5,77	4,55
<b>Médias da Dimensão Tangibilidade</b>	<b>4,57</b>	<b>5,96</b>	<b>4,75</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

De um total de 7,0 pontos, os alunos acreditam que a escola está com uma média de 4,57, como nota mínima de qualidade aceitável na Dimensão de Tangibilidade. Todavia, eles desejariam uma média de 5,96 e só perceberam a existência de 4,75, que está na zona de tolerância, porém muito aquém do que eles realmente gostariam.

Um ambiente estruturado, com conforto e segurança, evidentemente traz mais prazer para os alunos, que deveriam ter como preocupação o aprendizado e não como conseguir se equilibrar numa carteira quebrada, desviar-se das goteiras da chuva ou dos raios solares que passar nas janelas danificadas e assim sucessivamente. É o mínimo de conforto que falta e isso não é uma realidade exclusiva da escola pesquisada, mas da escola pública de um modo geral.

A próxima dimensão a ser analisada é a Confiabilidade, que enfoca a entrega do serviço de forma correta, desde o seu início, e dentro do prazo estipulado, sem a presença de erros (GRÖNROOS, 2003, p. 99).

E para realização dessa pesquisa procurou-se abranger cinco questões relacionadas a Confiabilidade, a saber: cumprimento de prazos, manutenção e arquivamento de dados documentais, prestação no atendimento, clareza das informações fornecidas e correção dos resultados.

No que compete ao cumprimento de prazos, os discentes relacionaram as seguintes pontuações para esse quesito:

Quadro 9- Níveis de qualidade quanto ao cumprimento de prazos

<b>Qualidade mínima</b>	<b>Qualidade desejada</b>	<b>Qualidade percebida</b>
4,26	5,77	4,55

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Conforme observado, a qualidade percebida de 4,55 está na zona de tolerância, pois se encontra entre a qualidade mínima de 4,26 e a máxima de 5,77. Como aconteceu nas questões anteriores, está muito próxima do mínimo aceitável e ainda longe do desejado.

Um dado bem relevante sobre o cumprimento de prazos é que, do total de alunos, 46,85% responderam que o nível desejado nesse quesito é 7,0 (nota máxima), porém a escola não consegue atingir essa pontuação, seja para entrega de documentação, notas, entre outras situações.

No que se refere à manutenção e arquivamento de dados documentais: 50,45% dos alunos responderam que a nota mínima aceitável estaria entre 6 e 7, já que documentos são papéis imprescindíveis para uma sociedade que baseia-se na burocracia como forma de organização. Enquanto 69,37% do total afirmaram que a qualidade desejada por eles estaria entre 6 e 7, na medida que 54,05% dizem que a qualidade realmente percebida varia entre 6 e 7.

Nesses termos, têm-se as médias muito próximas: mínima de 5,15, desejada de 5,86 e percebida de 5,14. Praticamente, o nível de qualidade mínima e percebida é o mesmo. Porém, a qualidade percebida ainda ficou abaixo da zona de tolerância, já que os alunos apresentaram um nível alto de exigência mínima para essa questão, sendo considerada de relevância, já que a forma de manter e guardar documentos é que assegura todas as informações necessárias dos mesmos. Assim, a escola mantém e arquivava os dados documentais de uma forma que ao serem requisitados, eles sejam encontrados, já que mais de 50% atribuíram notas altas, contudo ainda não está garantindo a qualidade mínima aceitável por eles.

Em termos de presteza no atendimento, os alunos destacaram como sendo de má qualidade, em outras palavras, não há presteza. Tendo em vista que a média de qualidade mínima dada foi de 5,02 e a máxima foi de 6,11. No entanto, a qualidade percebida pelos alunos não se enquadrou na zona de tolerância entre o mínimo e máximo, sendo, portanto, de 4,69, bem abaixo do nível mínimo aceitável por eles.

Na percepção dos alunos falta celeridade no atendimento às necessidades e/ou solicitações dos alunos, pais ou responsáveis, e isso tira um pouco da credibilidade da instituição que transparece insegurança, em virtude da morosidade de seus processos.

Quanto à clareza das informações fornecidas pela escola, os discentes evidenciaram que o nível de qualidade considerado mínimo por eles é uma média de 4,79 e a média desejada é 5,83. Como a média percebida é de 4,87, podemos dizer que por estar na zona de tolerância é um quantitativo aceitável, estando a 0,08 acima do mínimo, porém 48,65% dos alunos pesquisados gostariam que fosse nota máxima, aumento o nível de exigências, pois se uma informação não for clara o suficiente, dará margens para ambiguidades, prejudicando o entendimento.

Ao serem questionados sobre a correção dos resultados, eles deixaram evidente que há uma equivalência entre o nível de qualidade mínima aceitável de 4,95 e o nível de qualidade realmente percebido de 5,18. Como a média de qualidade desejada por eles é de 6,06, já que 73 alunos atribuíram nota máxima (7,0) desejada para esse item, é notório que a nota estabelecida está no intervalo entre 4,95 e 6,06, sendo aceitável.

A média percebida distancia-se da desejada, em função do retardamento dos professores em corrigir as atividades avaliativas, o que deixa os alunos bem ansiosos, já que eles querem ter um *feedback* sobre o esforço depreendido nas atividades e isso fica claro no momento que 65,77% dos alunos atribuem nota 7,0 (sete) para o desejo de qualidade na correção dos seus resultados.

Após analisar esses cinco quesitos da Dimensão Confiabilidade, torna-se pertinente ressaltar na tabela abaixo, qual a média para essa dimensão:

Tabela 4- Média da Dimensão Confiabilidade.

<b>Questão</b>	<b>Nível mínimo</b>	<b>Nível desejado</b>	<b>Nível percebido</b>
<b>Cumprimento de prazos</b>	4,26	5,77	4,55
<b>Manutenção e arquivamento de dados documentais</b>	5,15	5,86	5,14
<b>Presteza no atendimento</b>	5,02	6,11	4,69
<b>Clareza das informações fornecidas</b>	4,79	5,83	4,87
<b>Correção dos resultados</b>	4,95	6,06	5,18
<b>Médias da Dimensão Confiabilidade</b>	<b>4,84</b>	<b>5,92</b>	<b>4,89</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Conforme descrito acima, o nível percebido pelos alunos nessa dimensão, que é de 4,89 está dentro da zona de tolerância, entre o mínimo de 4,84 e o desejado de 5,92. Isso não quer dizer que eles estão extremamente satisfeitos e confiando plenamente na instituição, pois

se assim o fosse teriam dado uma média acima de 5,92 no nível de qualidade percebida, estando mais próximo possível da nota máxima 7,0, fato que não ocorreu.

Todavia, podemos inferir que os alunos não estão insatisfeitos, pois não avaliaram a confiabilidade da instituição abaixo do nível considerado como mínimo.

A terceira dimensão analisada é a de Responsividade, que para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), diz respeito “a vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço com motivação. Esta dimensão enfatiza a atenção e a prontidão no trato das solicitações, questões, reclamações e problemas dos clientes”.

Para dar ênfase à rapidez e prestimosidade da dimensão Responsividade buscou-se englobar as quatro seguintes questões: exatidão das informações fornecidas, agilidade na solução dos problemas, disposição dos funcionários em ajudar e capacidade de atender as solicitações no tempo prometido.

No que compete à exatidão das informações fornecidas pela instituição, os discentes avaliam como tendo um bom padrão de qualidade, em função da média percebida de 5,05, estar na zona de tolerância entre 4,84 e 5,88. Assim, há uma observância rigorosa das informações fornecidas pela escola, porém para 58,56% dos alunos o desejo de melhor qualificação nesse quesito ainda poderia estar num outro patamar e atingir a nota máxima.

A Escola Municipal Justino Dantas, na concepção dos alunos que participaram da pesquisa, não tem agilidade na solução de problemas.

É possível fazer essa afirmação ao observar as médias resultantes dos questionários, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 5- Agilidade da EMJD na solução de problemas.

<b>MÉDIAS</b>					
<b>Mínima</b>		<b>Desejada</b>		<b>Percebida</b>	
Nota	Alunos	Nota	Alunos	Nota	Alunos
1	16	1	04	1	11
2	02	2	05	2	12
3	14	3	02	3	13
4	11	4	05	4	18
5	23	5	07	5	19
6	22	6	13	6	19
7	22	7	75	7	19
Total:	111	Total:	111	Total:	111
<b>Média:</b>	<b>4,62</b>	<b>Média:</b>	<b>6,11</b>	<b>Média:</b>	<b>4,40</b>
<b>Mínima</b>		<b>Desejada</b>		<b>Percebida</b>	
Nota	Alunos	Nota	Alunos	Nota	Alunos
1	14,41%	1	3,60%	1	9,91%
2	1,80%	2	4,50%	2	10,81%
3	12,61%	3	1,80%	3	11,71%

4	9,91%	4	4,50%	4	16,22%
5	20,72%	5	6,31%	5	17,12%
6	20,72%	6	11,71%	6	17,12%
7	19,82%	7	67,57%	7	17,12%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>	<b>Total:</b>	<b>100%</b>	<b>Total:</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Ao observar a média de 4,40 percebida pelos alunos em comparação com a média mínima de 4,62, já dá para entender que ela não se encontra no intervalo considerado como zona de tolerância, pois está abaixo do mínimo aceitável e bem mais distante da média desejada de 6,11, o que confere baixo nível de qualidade de acordo com a percepção dos alunos.

Dos 111 (cento e onze) alunos que responderam aos questionários, 67,57% deles tem uma expectativa elevada sobre a capacidade da escola em resolver problemas e pelo resultado obtido, percebemos que existe uma frustração, já que a instituição não corresponde sequer ao mínimo aceitável.

Quando a escola não tem agilidade para resolver seus problemas, muitas pessoas o farão. Desse modo, perde-se a autonomia da gestão escolar, onde não se tem definido quem é responsável por determinada ação e tudo vira um caos.

Saber lidar com conflitos e solucioná-los confere a instituição um grau de organização e gerenciamento de processos que é extremamente necessário, seja para uma instituição pública ou privada. Se o aluno sabe que a escola não está apta a resolver os problemas gerados em suas dependências, cada um se achará no direito de fazer sua própria justiça.

Em relação à disposição dos funcionários em ajudar, mais uma vez o resultado não superou as expectativas dos alunos. A média referente ao nível de qualidade percebida por eles foi de 4,89, um pouco distante do nível mínimo de qualidade que é de 4,92, que eles têm como aceitável, bem como do nível desejado de qualidade que é de 6,16. Assim, os alunos não percebem a existência de disponibilidade dos funcionários em ajudar os alunos.

Da totalidade dos discentes pesquisados, 90,09% atribuíram notas entre 5 e 7 para o desejo de que os funcionários da escola pudessem se disponibilizar a ajudá-los, o que de fato não acontece.

Como é perceptível em outros trabalhos de pesquisa, essa falta de disposição dos funcionários é algo bem comum no serviço público, tendo em vista que parte dos profissionais vislumbram a estabilidade de um cargo público e não associam a qualidade do serviço prestado ao usuário, gerando grande insatisfação.

Alguns que estão perto de se aposentar, já “penduram a chuteira” antes mesmo de completar o tempo de serviço e de fato de afastarem do trabalho, outros por acumularem

cargos públicos sempre estão sobrecarregados, não tendo tempo pra nada, nem pra ninguém e assim sucessivamente, desobrigando-se aos poucos de exercerem seu papel diante daqueles que estão aos seus cuidados.

Quanto à capacidade de atender as solicitações no tempo prometido, mais uma vez os questionários aplicados evidenciaram que a instituição não superou as expectativas dos alunos, estando abaixo do nível aceito por eles, que assim o definiram:

Quadro 10- Capacidade de atender as solicitações no tempo prometido

<b>Qualidade mínima</b>	<b>Qualidade desejada</b>	<b>Qualidade percebida</b>
4,95	6,12	4,62

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

De acordo com o quadro, podemos analisar que a média de 4,62 na qualidade percebida não está na zona de tolerância entre a qualidade mínima de 4,95 e a qualidade desejada de 6,12, conferindo a esse quesito um baixo nível de qualidade, conforme entendimento dos alunos, onde mais de 56% deles ressaltaram o desejo de obter nossa máxima.

No momento que a escola não cumpre as solicitações em tempo hábil, quando ela o faz já pode estar obsoleta, pois tudo tem prazo para acontecer. Assim, se há um compromisso de entregar um documento em um período específico e isso não acontece, pode comprometer a outra atividade a qual o solicitante está levando as informações escolares e isso causa constrangimentos e prejuízos.

Após detalhar as quatro questões que correspondem a Dimensão Responsividade, é chegada a hora de analisar as médias referentes a dimensão em si, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 6 - Média da Dimensão Responsividade.

<b>Questão</b>	<b>Nível mínimo</b>	<b>Nível desejado</b>	<b>Nível percebido</b>
<b>Exatidão das informações fornecidas</b>	4,84	5,88	5,05
<b>Agilidade na solução dos problemas</b>	4,62	6,11	4,40
<b>Disposição dos funcionários em ajudar</b>	4,92	6,16	4,89
<b>Capacidade de atender as solicitações no tempo prometido</b>	4,95	6,12	4,62
<b>Médias da Dimensão Responsividade</b>	<b>4,83</b>	<b>6,07</b>	<b>4,74</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Ao analisar a tabela com as médias da Dimensão Responsividade, percebemos que o único quesito que obteve média de qualidade percebida acima da média de qualidade mínima aceitável foi à exatidão das informações fornecidas pela EMJD, nas demais questões nenhuma das médias ficaram dentro da zona de tolerância, conferindo a essa dimensão um índice abaixo do admissível para os alunos, já que a média mínima foi 4,83 e a máxima foi 6,07. Assim, a média percebida de 4,74 não atingiu sequer o nível mínimo.

Desse modo, os funcionários da escola precisam internalizar o espírito de solidariedade e assim, ajudar mais ao próximo, independente do salário que estão recebendo. Bem como, agilizar na solução dos problemas, para que os mesmos não virem “bolas de neve” e acabem “engolindo” a própria escola. Além disso, a EMJD precisa ter a capacidade de cumprir o que foi prometido no tempo firmado anteriormente, caso contrário, cada vez mais vai perdendo a credibilidade.

Os gestores da escola precisam focar na Gestão de Pessoas, promovendo ações que integrem a equipe e que isso possa ser realizado frequentemente (quinzenalmente, de preferência) e estendido posteriormente aos alunos, estreitando os laços entre eles e os membros da equipe escolar.

É imprescindível a compreensão de que um momento dedicado à preparação da equipe para enfrentar as adversidades do dia a dia escolar nunca será perda de tempo, nem mesmo prejuízo para o aluno, que deseja não apenas o cumprimento de uma carga horária, mas um serviço completo e de qualidade, que o veja com ser humano que tem a capacidade de acertar, no entanto também erra e precisa de um apoio nesse momento de aprendizagem.

Essa maior aproximação facilitará a solução de problemas, que podem ser descobertos no seu início, diminuindo as proporções de conflitos, bem como o cumprimento de prazos em relação às solicitações, pois uma equipe unida pode e deve ajudar uns aos outros, evitando falhas. Cada um precisa ter sua função definida, só que isso não os impede de ajudar ao outro. Quando a escola é vista em uma unidade e não fragmentada em partes, a chance de obter sucesso em suas atividades é muito maior, trazendo motivação a todos que a compõe.

A penúltima dimensão a ser analisada refere-se à Segurança, que segundo Grönroos (2003, p. 99) “significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa e que esta faz com que sintam-se seguros. Significa também que os empregados são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes”. Assim, podemos dizer que é tudo aquilo que envolve competência, cortesia, credibilidade e proteção para os usuários do serviço.



Foram abordadas quatro questões relacionadas à Segurança e dizem respeito: à confiabilidade dos funcionários, ao nível de cortesia dos funcionários, à capacidade de responder com clareza os questionamentos e o tempo médio de resposta as solicitações.

No quesito confiabilidade dos funcionários a percepção dos discentes não foi compatível com as expectativas por eles criada, ficando muito abaixo destas.

Isso fica nítido ao analisar as informações abaixo:

Quadro 11- Capacidade de atender as solicitações no tempo prometido

<b>Qualidade mínima</b>	<b>Qualidade desejada</b>	<b>Qualidade percebida</b>
5,06	6,23	4,65

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Ao observar os dados contidos no quadro acima é notória a discrepância entre a qualidade mínima aceitável de 5,06 e a qualidade por eles percebida de 4,65, pois a última está bem abaixo tanto da mínima como da expectativa de 6,23 desejada pelos jovens. Vale salientar que a qualidade desejada para esse item da pesquisa foi alta, já que 70 (setenta) alunos atribuíram nota 7,0 (sete), 20 (vinte) deles deram 6,0 (seis) e 10 (dez) marcaram a nota 5,0 (cinco). Assim, 90,09% dos discentes tem o desejo de que a confiabilidade seja algo presente na relação entre alunos e profissionais da escola.

Quando não se tem confiança nas pessoas diretamente envolvidas no processo de ensino-aprendizagem, o prejuízo gerado não envolva apenas a compreensão dos conteúdos, informações, como também o comportamento humano como um todo. Tendo em vista que, na fase da adolescência há uma grande mudança fisiológica, hormonal, onde os laços afetivos criados na escola podem fazer muita diferença na vida dos jovens, mas para isso, eles precisam ter a consciência que a escola é um “porto seguro” e que sempre poderá contar com os funcionários, desde que esses consigam passar confiabilidade, o que pelos resultados da pesquisa podemos ver não ocorre.

Se os alunos não confiam nos funcionários, estes não passaram segurança em suas ações. Para buscar mudar tudo isso, é necessário um pouco mais de empenho por parte dos profissionais, dando mais atenção aos alunos não só em sala de aula, como nos momentos de descontração, buscando entender suas necessidades, que muitas vezes pode ser mínima, como uma palavra amiga num momento de turbulência. Em suma, é buscar enxergar o aluno de maneira holística e não apenas um número, uma cifra para a escola.

Em termos de nível de cortesia dos funcionários o resultado também seguiu o fluxo das últimas questões analisadas, não se fazendo presente na zona de tolerância, que nesse caso

específico, não ficou entre 5,23 (mínima) e 6,16 (máxima) atingindo uma média percebida de apenas 5,15, onde mais de 63% almejam a nota máxima de 7,0 (sete) nessa opção.

Mais uma vez, os alunos estão insatisfeitos com o nível de polidez dirigido a eles, compondo uma situação emblemática, em que uma instituição educacional, não consegue sequer tratar seus alunos de forma cortês, educada. Contudo, cabe a escola mudar essa realidade, pois a cortesia dos seus membros é algo essencial e deve ser exigido como pré-requisito para todas as ações, independente de quem as esteja cumprindo. Até porque não tem como cobrar educação, cordialidade de alguém que tem como exemplo, uma forma de tratamento ríspida, que não condiz com o papel que deveria ser desempenhado na instituição.

O serviço público mesmo oferecendo estabilidade, não é cargo vitalício ou pelo menos não deveria ser interpretado dessa forma. Desse modo, cabe a gestão da EMJD intermediar o alinhamento entre o comportamento profissional de sua equipe com a missão da escola, buscando o pleno desenvolvimento do aluno, preparando-o para o exercício da cidadania e isso pode ser trabalhado continuamente em treinamentos, capacitações, confraternizações, em que o fator humano seja preponderante para a tomada de decisões dessa organização. Até porque a escola é composta de gente e para gente.

Quanto à capacidade de responder com clareza os questionamentos, a Escola Municipal Justino Dantas mais uma vez, não supera as expectativas dos alunos. Tendo em vista que obteve uma média de 4,84 no nível de qualidade percebido nesse quesito, estando abaixo do que consideraram como aceitável, que é a média mínima de 4,98 e longe da média desejada por eles, que seria 6,22.

Não existindo clareza para responder os questionamentos, podemos dizer que não há diálogo. Partindo do princípio de que, para haver comunicação entre emissor e receptor, a mensagem precisa ser repassada de forma clara e precisa, para assim cumprir o seu papel comunicativo e no momento que isso não ocorre, tal ação não se efetiva, ou seja, não há comunicação. Nisso a escola torna-se um grande “ponto de interrogação”, onde as palavras pairam no ar, porém sem nenhum sentido para aqueles que necessitam ouvi-las.

É recomendável que a escola analise os cargos ocupados por cada um da equipe, para verificar se estão aptos a exercerem as atividades propostas. Levando em consideração que uma das possíveis causas para o problema mencionado acima é justamente a falta de preparação, de conhecimento técnico, o que impossibilita a fluidez e clareza das informações e ações desempenhadas.

Vale ressaltar que a maioria dos profissionais são oriundos de concurso público, com cargos pré-definidos, porém existe o desvio de função. Uma forma de adequação realizada

dentro da própria escola e com o conhecimento da Secretaria de Educação do município. Assim, existe a possibilidade de remanejamento, desde que não seja ilegal e que traga benefícios para os usuários desse serviço público, oferecido pela EMJD.

Ao analisarmos o tempo médio de resposta às solicitações realizadas na instituição, estas apresentaram uma baixa qualidade na visão dos discentes, que conferiram uma média percebida de 4,69. Não estando na zona de tolerância entre a média mínima de 4,95 e a média desejada de 6,02. Dos 111 (cento e onze) alunos alvo da pesquisa, 65 (sessenta e cinco) deles apresentam uma expectativa máxima para essa questão, desejando nota 7,0 (sete), porém sem êxito.

Quando a EMJD não responde às solicitações num espaço de tempo definido, onde às vezes cumpre o prazo e outras vezes não, isso compromete novamente a sua credibilidade enquanto instituição, pois satisfaz as necessidades de uns e de outros não.

Sabemos que as pessoas são diferentes e com necessidades diversas, porém os valores que pautam a escola baseiam-se no entendimento do ser social, coletivo, na busca de construir parcerias entre alunos, pais, membros da escola e da comunidade. Sendo assim, o tratamento precisa ser igualitário, onde não adianta a escola se comprometer com prazos que ela não tem condição de cumprir, por isso precisa desenvolver ainda mais o espírito de parceria, de união entre todos que compõem a escola, facilitando assim, o andamento dos seus processos.

As quatro últimas questões acima analisadas legitimaram o cálculo da média da Dimensão Segurança, conforme consta na tabela abaixo:

Tabela 7- Média da Dimensão Segurança.

<b>Questão</b>	<b>Nível mínimo</b>	<b>Nível desejado</b>	<b>Nível percebido</b>
<b>Confiabilidade dos funcionários</b>	5,06	6,23	4,65
<b>Nível de cortesia dos funcionários</b>	5,23	6,16	5,15
<b>Capacidade de responder com clareza os questionamentos</b>	4,98	6,22	4,84
<b>Tempo médio de resposta às solicitações</b>	4,95	6,02	4,69
<b>Médias da Dimensão Segurança</b>	<b>5,05</b>	<b>6,16</b>	<b>4,83</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

No momento que constatamos uma dimensão em que as médias referentes à qualidade percebida pelos alunos ficaram todas fora da zona de tolerância, intentamos no que Grönroos (2003) afirma quando fala sobre o significado de segurança, onde existe uma reciprocidade de

ações, tanto no que se refere a confiança repassada pelo comportamento dos funcionários ao se relacionar com os usuários do serviço, onde a organização tende a criar uma sintonia e a sensação de segurança destes. Por conseguinte, sendo a EMJD o objeto de estudo desse trabalho e como existe muitas partes envolvidas, as expectativas dos alunos precisam ser levadas em consideração, ao passo que a média foi 6,16, bem próxima do nível máximo, existindo grande interesse sobre esse tema.

Todavia, é imprescindível que haja uma maior participação dos funcionários e isso pode ser concretizado com a implantação de uma gestão participativa que valorize os recursos humanos da organização, para que tenham motivação e orgulho no que fazem e isso com certeza refletirá positivamente para os usuários do serviço.

Para melhor entender o significado de Gestão Participativa, Brito e Carnielli (2011, p. 28) explica que “a transição da administração para a gestão faz com que passem a surgir dentro do processo administrativo das organizações novas ideias e conceitos, tais como responsabilidade social, *empowerment*, governança e criação de redes”. Tais mudanças fazem com que as organizações busquem parcerias, no caso da escola, com alunos, pais, funcionários, governo, sociedade e assim por diante, buscando alcançar seus objetivos, culminando com a participação de todas as partes envolvidas com a instituição escolar, atuando diretamente no planejamento estratégico, atribuindo aos processos desenvolvidos na organização, o enfoque participativo.

Ainda segundo os autores, a “organização do tipo escola também foi fortemente influenciada para mudar os seus processos de condução do planejamento e implementação do processo administrativo pedagógico”. Com isso, a escola “incorporou ou foi levada a incorporar, devido a programas de governo e a marcos legais, o conceito de gestão participativa”. (BRITO; CARNIELLI, 2011, p. 28).

Tal forma de gestão prega uma melhoria na organização, seja qual for o ramo de atividade. Nesse caso específico, é o ambiente escolar, onde todos possam ser atores, opinando, participando das decisões, programando metas e assim sucessivamente.

Até porque não basta dizer que a gestão escolar é participativa, por ser algo que está no auge, se os funcionários sequer podem opinar ou até mesmo ter momentos reservados para formação continuada, sem que isso seja visto como desperdício de tempo.

No momento que a escola tem o intuito de oferecer um ensino de qualidade, isso requer planejamento entre os membros da equipe, que precisam estar envolvidos, sendo estimulados a todo o momento e instigados a desenvolver cada vez mais a autonomia e poder de iniciativa na realização de tarefas.

A última dimensão trabalhada na pesquisa é sobre Empatia, que para Grönroos (2003, p. 99) “significa que a empresa entende os problemas dos clientes e executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, bem como lhes dá atenção pessoal individual, e trabalha em horários convenientes”.

Essa maneira de acesso fácil, boa comunicação e entendimento do usuário do serviço, que abrangem essa dimensão da Empatia foram ressaltados na pesquisa ao focar: o nível de atenção pessoal demonstrada pelos funcionários, bem como a prioridade dos interesses dos alunos, à capacidade de atender as demandas de alunos com deficiência, o conhecimento das necessidades dos alunos e a conveniência de datas e horários.

Desse modo, ao serem questionados sobre a atenção pessoal demonstrada pelos funcionários, os alunos atribuíram uma média de 4,86 sobre a percepção dos mesmos nesse quesito. Porém, apesar da nota ser mediana, quando comparada à nota máxima que é 7,0, ainda ficou fora da zona de tolerância. Tendo em vista que o nível de qualidade mínimo aceitável foi 5,16 e o máximo desejável foi de 5,98. Sendo assim, 54,95% deles responderam que desejariam que fosse nota máxima e como nem o mínimo foi atingindo, é notório que há uma grande insatisfação com relação à atenção dedicada aos alunos por parte dos funcionários da escola.

Dar atenção aos alunos da escola não se restringe ao simples fato de os acolherem e repassarem conteúdos, até porque eles não são depósitos que tem o intuito de apenas estocar algo. Eles são seres humanos que necessitam serem vistos de maneira individual, mesmo estando em um ambiente extremamente coletivo, social, pois cada ser é único e sua contribuição para a comunidade é insubstituível.

Contudo, saber envolvê-los não só didaticamente, como e, especialmente, despertar o sentimento de pertencimento, deve inicialmente partir do próprio exemplo do funcionário e para isso ele precisa estar preparado, necessitando de uma estrutura organizacional adequada para esse fim.

No momento que o funcionário sente-se valorizado, percebido dentro de um grupo, ele poderá ter uma maior motivação de dar o seu melhor, que conseqüentemente também será o melhor para o aluno.

Outra questão alvo da pesquisa foi sobre a prioridade dos interesses dos alunos e mais uma vez o resultado não superou as expectativas, visto que 64,86% dos alunos gostariam muito que seus interesses fossem priorizados, atribuindo valor máximo, que obteve uma média geral de 6,23. No entanto, a média da qualidade percebida por eles nessa questão foi de

4,74, bem inferior ao nível mínimo que consideram como aceitável de 5,23, totalmente fora da zona de tolerância entre o mínimo e o máximo.

Quando refletimos que a escola existe em função dos alunos, sendo eles os principais atores, um resultado como esse causa preocupação, tendo em vista que na visão desses jovens os seus interesses não são priorizados, ou seja, as ações empenhadas naquele ambiente não condizem com as que eles realmente almejam. Assim, há uma discrepância entre a teoria sobre missão, visão e valores presente no Requerimento Escolar e a prática desses conceitos.

Baseado nessas informações torna-se fundamental que a gestão da EMJD realize uma reflexão sobre o ambiente escolar, buscando realizar uma comunicação interna planejada, em prol de um maior envolvimento dos servidores nos mais diversos processos executados e atividades desenvolvidas, garantindo aos alunos que o foco da instituição é exatamente a formação cidadã de cada um, pautado na valorização humana. Isso tem que ficar claro, pois uma escola em que o aluno não se sente valorizado, pertencente, não tem como cumprir o papel ao qual se propõe.

Quanto à capacidade de atender as demandas de alunos com deficiência, dos 111 (cento e onze) alunos pesquisados, 76 deles gostariam que obtivessem nota máxima nesse ponto abordado. Contudo a média percebida por eles ficou em 5,09, fora do intervalo considerado tolerável que seria entre o nível mínimo aceitável de 5,43 e o máximo de 6,23.

Assim, eles têm a consciência que a escola não apresenta condições de atender alunos com deficiência, pois não oferece esse apoio específico em sala de aula, nem tem uma sala de multimeios para esse fim. Nesse sentido, a ideia de incluir acaba sendo algo ideológico.

Isso acontece porque os profissionais da escola como um todo, não estão capacitados para atender essa demanda, que a cada dia aumenta, bem como, poucos são os alunos que tem um diagnóstico fechado e sem um laudo fica difícil lutar pela causa.

A escola tem o dever de receber as crianças e adolescentes em idade escolar, sejam elas com deficiência ou não, porém fica limitada em fazer um trabalho diferenciado, até mesmo para alunos ditos “normais”, imagine com alguma deficiência. Existindo a carência de materiais e equipamentos, de capacitações técnicas dos profissionais e assim sucessivamente. A boa vontade faz muita diferença no atendimento desses discentes, porém não é tudo. Eles precisam do maior apoio possível para evoluir.

O desenvolvimento dos alunos com deficiência não se restringe ao ambiente escolar. É necessário um maior apoio da família e da comunidade a qual estão inseridos. Todavia, o que temos hoje é uma inversão de valores, onde as famílias atribuem à escola a função de educar, quando seria da família esse papel. Na escola ensinam-se conteúdos necessários para a vida

social do aluno, contribuindo na sua formação, os valores morais e éticos já devem vir na bagagem dos alunos.

Já em relação ao conhecimento das necessidades dos alunos, eles foram bem enfáticos ao atribuírem a média desejada de 6,28 para essa questão, onde 67,57% gostariam que fosse mais alta, porém a média percebida de 4,86 ficou bem distante da desejada, bem como da mínima de 5,14.

Tal resultado deixa claro que não são apenas os alunos com deficiência que eles acreditam não terem suas necessidades sanadas, são os alunos de uma maneira geral.

A escola Justino Dantas precisa avaliar a maneira como está trabalhando, visto que, os alunos estão se sentindo excluídos, já que todas as questões que precisaram relatar sobre o relacionamento pessoal com a equipe da escola, as necessidades e anseios dos mesmos, todas ficaram fora da zona de tolerância e isso acaba comprometendo a aprendizagem deles, conforme mostra o IDEB de 2015 em que o resultado obtido ficou longe da meta projetada.

A última questão sobre a dimensão Empatia foi relacionada à conveniência de datas e horários, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 12- Média da conveniência de datas e horários.

<b>Qualidade mínima</b>	<b>Qualidade desejada</b>	<b>Qualidade percebida</b>
5,23	6,25	4,86

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Conforme podemos observar, a média da qualidade percebida nesse tema foi de 4,86, fora da zona de tolerância que seria entre a mínima de 5,23 e a máxima de 6,25. Assim, ao marcar as datas e horários de eventos na escola, mais uma vez 67,57% dos alunos não acham convenientes.

Um dos motivos para essa insatisfação é que as atividades desenvolvidas na escola são realizadas no horário de aula e não no contraturno. Um exemplo claro disso são as atividades desenvolvidas no Programa Mais Educação, em que a escola é beneficiada, que deveria ser num turno oposto ao das aulas e acontece num momento subsequente a carga horária de aula, ou seja, o Programa deveria ser realizado pela manhã, mas é adaptado para funcionar das 17:30 às 18:30 horas, sendo cansativo e pouco proveitoso, devido o curto tempo de atividades. Isso também ocorre com a culminância de projetos, jogos e assim sucessivamente.

Uma das justificativas da escola é a questão de transporte, que só é ofertado em apenas um turno, comprometendo a realização de eventos. No entanto, em outras escolas, inclusive da zona rural as atividades no contraturno acontecem normalmente e também utilizam o

transporte oferecido pela prefeitura. Desse modo, cabe uma reestruturação com relação às datas e horários que visem favorecer a participação dos alunos e que de fato, sejam atividades que complementem o processo de ensino-aprendizagem dos discentes.

Para fazer um levantamento sobre a média da Dimensão Empatia temos a seguinte tabela:

Tabela 8- Média da Dimensão Empatia.

<b>Questão</b>	<b>Nível mínimo</b>	<b>Nível desejado</b>	<b>Nível percebido</b>
<b>Nível de atenção pessoal demonstrada pelos funcionários</b>	5,16	5,98	4,86
<b>Prioridade dos interesses dos alunos</b>	5,23	6,23	4,74
<b>Capacidade de atender as demandas de alunos com deficiência</b>	5,43	6,23	5,09
<b>Conhecimento das necessidades dos alunos</b>	5,14	6,28	4,86
<b>Conveniência de datas e horários</b>	5,23	6,25	4,86
<b>Médias da Dimensão Empatia</b>	<b>5,24</b>	<b>6,20</b>	<b>4,88</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Conforme podemos observar na tabela acima sobre a Dimensão Empatia, em todas as questões analisadas o nível de qualidade percebida ficou fora da zona de tolerância entre o nível mínimo e o desejado, tendo em vista que a média percebida da dimensão foi de 4,88, ao passo que a mínima aceitável foi 5,24 e a desejada de 6,20.

Nesses termos, cabe a Escola Municipal Justino Dantas desenvolver habilidades relacionadas não apenas com o atendimento, como também o relacionamento pessoal desenvolvido na instituição, o processo de comunicação, automotivação, que podem ser feito em trabalhos de grupos em que uns possam ajudar os outros a vencerem os desafios e que isso também possa ser extensivo aos alunos.

A autoconfiança, o prazer em realizar uma atividade e o relacionamento amigável precisa estar presente na própria equipe escolar, pois nada melhor do que ensinar pelo exemplo.

O esforço precisa ser contínuo, já que a escola tem esse papel desafiador de formar ou mudar uma sociedade. A educação tem o poder da transformação.



Para concluir a pesquisa temos os determinantes da qualidade de serviço, em que os usuários avaliaram essa qualidade, tomando por base o conceito de Qualidade Percebida de Serviços, compondo assim as cinco dimensões.

Tabela 9- Indicadores das Dimensões SERVQUAL.

<b>Dimensões</b>	<b>Nível mínimo</b>	<b>Nível desejado</b>	<b>Nível percebido</b>
Tangibilidade	4,57	5,96	4,75
Confiabilidade	4,84	5,92	4,89
Responsividade	4,83	6,07	4,74
Segurança	5,05	6,16	4,83
Empatia	5,24	6,20	4,88

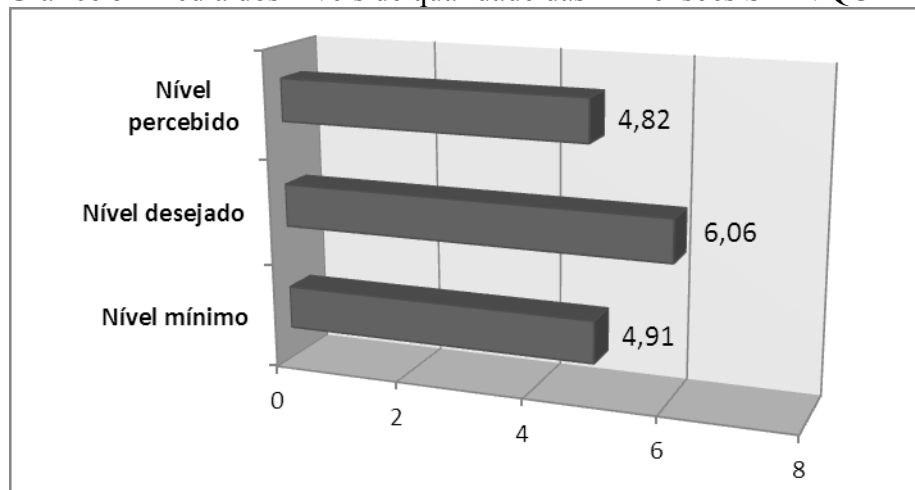
Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Estes números representam, segundo a ótica dos alunos do Ensino Fundamental II da Escola Municipal Justino Dantas, as médias gerais de cada uma das cinco dimensões analisadas a partir das informações repassadas pelos alunos.

A partir delas podemos observar que o nível percebido nas dimensões Tangibilidade e Confiabilidade ficaram na zona de tolerância, porém muito próximo ao mínimo desejado pelos alunos. Já a Responsividade, ficou um pouco abaixo do nível mínimo e as dimensões de Segurança e Empatia apresentaram a maior diferença em relação ao mínimo, sendo a princípio, as dimensões com maior necessidade de intervenção por parte da equipe, visando realizar adequações que melhorem a imagem da instituição perante seus alunos.

Baseada na tabela pôde-se obter a média para cada coluna, tendo um nível de qualidade mínima aceitável de 4,91, um nível de qualidade máxima desejável de 6,20, além de um nível de qualidade percebida de 4,82, que está fora da zona de tolerância entre 4,91 e 6,06, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 5- Média dos níveis de qualidade das Dimensões SERVQUAL.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Desse modo, para obtermos as medidas de qualidade, foi calculada a diferença entre a coluna Nível Percebido (NP) e a coluna Nível Mínimo (NM) e a coluna Nível Desejado (ND), onde a qualidade percebida pelos entrevistados foram apuradas através da equação (NP-NM) originando a Média de Adequação de Serviços (MAS). Com relação à qualidade desejada foi apurada através da diferença entre o Nível Percebido (NP) e o Nível Desejado (ND), sendo denominado de Média de Superioridade de Serviços (MSS) e assim, compreendemos a qualidade na prestação dos serviços na EMJD, com as fórmulas abaixo:

$$\text{MAS} = \text{Nível Percebido (NP)} - \text{Nível Mínimo (NM)}$$

$$\text{MSS} = \text{Nível Percebido (NP)} - \text{Nível Desejado (ND)}$$

A partir dessas equações temos os resultados da qualidade do serviço prestado pela Escola Municipal Justino Dantas, conforme consta na tabela abaixo.

Tabela 10- MAS e MSS do serviço.

	<b>MAS=NP-NM</b>	<b>MSS=NP-ND</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>-0,06</b>	<b>-1,24</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A partir da média que consta na tabela acima, podemos compreender que na prestação de serviços realizados pela Escola Municipal Justino Dantas, a medida de adequação de serviço apresentou um nível de -0,06 e isso quer dizer que o resultado está bem próximo do mínimo aceitável pelos alunos. Assim, ao realizar algumas adequações necessárias, especialmente nas dimensões de segurança e empatia, essa média geral da MAS poderá ser positiva, ou seja, os serviços serão considerados adequados.

Em termos de medida de superioridade de serviços a realidade foi bem diferente, tendo em vista que a média das dimensões foi de -1,24, estando aquém do que os alunos percebem como serviço superior, como sendo de alto nível.

Este resultado demonstra que basicamente todas as dimensões precisam de um enfoque maior por parte da gestão escolar da EMJD, para que a qualidade percebida pelos alunos possa estar o mais próximo possível de suas expectativas e até mesmo superá-las.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o crescimento, a heterogeneidade e a dinamicidade presente no segmento de serviços, no que concerne a economia brasileira, percebemos que mesmo a temática sobre a qualidade não sendo algo simples de analisar, especialmente quando está associada ao ramo de serviços e mais ainda quando se trata do setor público, não deixa de ser algo possível de se fazer.

Para isso, tomamos como ponto de partida os serviços públicos educacionais, especificamente, uma escola rural do município de Currais Novos, fazendo uso dos resultados de um indicador de qualidade da educação básica, o IDEB, que demonstrou que a Escola Municipal Justino Dantas não atingiu a meta pretendida em 2015, despertando na pesquisadora o interesse em saber as possíveis causas para a redução no nível de qualidade. Sendo os alunos os principais atores do processo de aprendizagem, tendo em vista que a escola existe em função deles, nada mais justo que realizar a pesquisa com esse público alvo.

Desse modo, foram escolhidos os alunos do Ensino Fundamental II, num total de 118, mas por problemas de acessibilidade, podemos contar com a participação de 113 (cento e treze), em virtude de cinco estarem afastados temporariamente da vivência escolar por motivos diversos, tais como: problemas na gravidez, cirurgia, trabalhando no mesmo turno das aulas, entre outros. Dos 113 (cento e treze) alunos, dois não responderam os questionários em sua totalidade, o que inviabilizou o uso dos dados. Assim, foram usados para análise 111(cento e onze) questionários devidamente preenchidos.

Na pesquisa, inicialmente traçou-se um perfil deles, com o estilo de aquisição dos conhecimentos de cada um, apresentando as seguintes características:

- 63,96% do total de alunos são do sexo masculino;
- 83,78% estão na faixa etária equivalente à conclusão do Ensino Fundamental II em tempo hábil;
- 96,39% são membros de famílias com renda de até 03 (três) salários mínimos (até R\$ 2.811,00);
- 63,98% ingressaram na EMJD a partir de 2014;
- As turmas de 6º a 9º ano tem entre 29 e 33 alunos;
- 89,19% dos discentes são solteiros;

- Os principais meios de comunicação utilizados para mantê-los informados são a televisão e a internet;
- 56,76% têm facilidade em doar e receber informações quando trabalham em grupo;
- 42,34% preferem apresentar trabalhos escolares através de seminários;
- 45,95% dos discentes compreendem melhor o que o professor explica oralmente, mas um dado preocupante é que 19,82% não compreendem nada em sala de aula.

Após a análise sobre o perfil dos participantes da pesquisa e a forma como adquirem conhecimentos, utilizou-se o método *Service Quality Gap Analysis* (SERVQUAL), como instrumento de diagnóstico, para identificação das exigências e necessidades dos discentes da EMJD, em relação aos serviços prestados pela escola, o que garantiu informações suficientes para calcular o nível de qualidade percebido pelos alunos e desenvolver a análise através da apuração dos dados, destacando-se os seguintes resultados:

- Nos itens tangíveis da instituição, os alunos perceberam um nível de qualidade que se encontra dentro da zona de tolerância, bem próxima ao nível mínimo aceitável. Contudo, destaca-se a temática referente às instalações físicas que se manteve abaixo do nível mínimo, o que requer uma intervenção por parte da gestão, já que foi um caso isolado, que apresentou índice inferior dentro dessa dimensão;
- Na dimensão Confiabilidade, o nível de qualidade percebida pelos alunos ficou dentro da zona de tolerância e mais uma vez, próxima ao mínimo. No entanto, merecem destaque as questões voltadas para a manutenção e arquivamento de dados documentais, que ficou bem próxima ao mínimo aceitável, porém ainda abaixo dele, e a presteza no atendimento dos funcionários que obteve um resultado extremamente inferior ao nível que os alunos consideram como mínimo;
- Em termos de responsividade, a EMJD apresentou uma média fora da zona de tolerância e bem abaixo do nível considerado mínimo pelos alunos, deixando claro que a escola não tem capacidade de resposta, quer seja na solução de problemas, na disposição em ajudar ou no atendimento as solicitações;
- A média de qualidade percebida na dimensão Segurança ficou muito abaixo do nível mínimo esperado pelos alunos e extremamente distante do nível desejado por eles, isso

em relação a todos os itens que fizeram parte dessa dimensão. Esse resultado corrobora com as metas não alcançadas dos indicadores de qualidade do ensino básico que a escola apresenta, já que o desempenho fica extremamente comprometido num ambiente que gera insegurança;

- A dimensão Empatia apresentou uma média de qualidade percebida abaixo do mínimo aceitável, em todos os aspectos analisados. Sendo assim, o nível de atenção pessoal oferecida aos alunos está aquém do que eles precisam minimamente, seus interesses não são priorizados, bem como não há conhecimento das suas necessidades, tenham eles capacidade intelectual e motora bem desenvolvidas ou apresentando alguma deficiência, não deixa de existir o *déficit* no serviço, onde as datas e horários estabelecidos para ações, atividades, eventos, etc., segundo os discentes, não são convenientes;
- Ficou evidenciado que a Medida de Adequação de Serviço (MAS), mesmo estando próxima ao nível mínimo, já que apresentou -0,06 em sua média, ainda assim está negativada. Isto significa que o serviço foi considerado sem adequação pelos alunos, embora tenha faltado muito pouco para ficar dentro da zona de tolerância, onde as principais dimensões que contribuíram para esse resultado foram as de segurança e empatia. Sendo assim, a realização de intervenções, buscando melhorias nessas dimensões fará com que o resultado seja positivo para a escola.
- A Medida de Superioridade de Serviço (MSS) apresentou uma larga distância do mínimo aceitável, tendo como média -1,24, apresentando também um resultado negativo. Ou seja, o serviço prestado pela EMJD também foi considerado sem uma qualidade superior.

A partir dos resultados apresentados podemos considerar que a pesquisa cumpriu o papel ao qual se propôs, no momento que atingiu todos os seus objetivos, quer seja o perfil dos alunos, os níveis de qualidade mínima aceitável por eles, a qualidade máxima desejada e especialmente, o nível de qualidade percebida, já que o tema do trabalho foi justamente a qualidade do serviço prestado pela Escola Municipal Justino Dantas/Currais Novos/RN, na percepção dos alunos do 6º ao 9º ano.

## 5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Há diversas maneiras possíveis para solução de problemas no tocante aos níveis de qualidade dos serviços. Contudo, dentre um universo de possibilidades, registro abaixo algumas, que visam à adequação ou reestruturação dos processos da escola pesquisada:

- Visando melhorar o nível de qualidade percebida na dimensão tangível sugerem-se adequações nas áreas de convivência dos alunos no ambiente escolar. Uma opção possível é cobrir e fazer o piso de um grande espaço na entrada da escola, onde pode ser colocadas mesas e bancos, para que os alunos possam realizar as refeições de maneira confortável, bem como ter um local para leitura e conversação durante a pausa das aulas. Além de reparos no telhado, portas, janelas, carteiras, e etc. Mesmo existindo vandalismo, com danificação do patrimônio público, cabe à escola adotar medidas coercitivas para coibir tais atos, onde os infratores sejam cobrados, através dos serviços ou financeiramente, pelos prejuízos causados à instituição;
- Como a dimensão da Confiabilidade apresentou níveis de qualidade inferior ao mínimo aceitável em alguns de seus componentes, podemos sugerir a preparação de um arquivo em que todos os documentos dos alunos estejam organizados por pastas, de acordo com cada série e número específico. Podendo inclusive, os pais ou responsáveis ter um cartão com esse número de identificação, tal qual existe nos prontuários utilizados no setor da saúde. Para que dessa forma os funcionários possam mantê-lo atualizado e tenham um fácil acesso. Desse modo, ao serem solicitados pelos familiares, possam ser encontrados e disponibilizados de forma rápida e precisa. Fato que pode auxiliar também na presteza do atendimento, já que as informações estarão bem organizadas. Além do mais, todos os profissionais da escola precisam estar interligados e conectados com os acontecimentos ocorridos na instituição, evitando informações desencontradas e morosidade dos processos;
- No momento que a instituição não apresenta capacidade de resposta às demandas, isso compromete de forma significativa o resultado das suas atividades. Para que as solicitações ou problemas que venham a surgir no ambiente escolar sejam detectados e solucionados a tempo, todos da equipe precisam estar envolvidos e participando de forma ativa, evitando falhas recorrentes. A realização de momentos de planejamento, pelo menos quinzenalmente, onde se possam analisar as situações ocorridas e proceder

de forma preventiva, faz com que não se perca o controle, conforme os alunos afirmaram nesse estudo, como um fato que está ocorrendo na escola;

- Despertar o sentimento de segurança nos serviços prestados pela escola vai além da necessidade de conhecimento técnico das funções desempenhadas pelos funcionários, estes precisam ter educação, responder com clareza e em tempo hábil os anseios e necessidades dos alunos. Isso não depende apenas da personalidade de cada profissional, requer um trabalho de Gestão de Pessoas por parte da equipe gestora, através de capacitações, estratégias de envolvimento e motivação, em que a equipe possa planejar frequentemente e trabalhar de forma participativa na tomada de decisões. Até parece clichê, mas a equipe da EMJD precisa “vestir a camisa” da instituição, para dessa forma praticarem os princípios norteadores que regem a escola, no que concerne a qualidade dos serviços prestados a comunidade;
- Só podemos exigir algo de alguém quando fazemos a nossa parte. Sendo assim, a equipe que compõe a EMJD precisa perceber o aluno como ser humano e não apenas um número necessário para manter a instituição em pleno funcionamento. Conhecê-los um pouco mais faz toda a diferença, e para isso não é preciso onerar o caixa escolar, basta desenvolver um projeto que estreite os laços entre funcionários e alunos, para que a amizade e o conhecimento possam fluir naturalmente e os jovens possam se sentir acolhidos;
- Conforme observado durante a pesquisa de campo, a escola apresenta uma quantidade considerável de alunos com alguma deficiência, porém sem laudo que dê o diagnóstico preciso e oficial de um profissional capacitado para tanto. Como sugestão para preencher essa lacuna seria fazer um levantamento rigoroso sobre esses, buscar um apoio da Secretaria de Educação do município para trazer uma equipe de profissionais da área da saúde e fazer as consultas, laudos, encaminhamentos e etc., já que há uma resistência das famílias de irem buscar esse atendimento na zona urbana, seja por medo de perder o benefício recebido ou até mesmo que a sociedade saiba do problema do filho. Se as pessoas não buscam esse tratamento para seus filhos, prejudicando-os, cabe à escola traçar estratégias para fazê-lo. No momento que a EMJD tiver com todos os laudos em mãos, então terá a documentação necessária para reivindicar cuidadores, materiais e equipamentos específicos, bem como treinamentos para os professores que trabalham com esses alunos com deficiência;

- Em virtude das médias negativas do MAS e MSS sugere-se que a equipe gestora se debruce nas vastas obras literárias que tratam sobre a gestão escolar e participativa, a qualidade em serviços e as demais temática que foram abordadas nesse trabalho, encontrando subsídios para desempenhar o trabalho de forma mais efetiva;

Finalmente, recomenda-se que este tipo de pesquisa possa ser realizada anualmente, para que se tenha um *feedback* do serviço oferecido e as melhorias necessárias para um melhor desempenho. Como tudo na vida precisa de um ponto de partida, esse trabalho cumpriu esse papel, abrindo caminhos para que outros estudos possam ser desenvolvidos, focando a qualidade nos serviços educacionais do setor público.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em : <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>>. Acesso em 16 de Junho de 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In: PINHEIRO, Willheim e SACHS (orgs.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259

CONCLA - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **399-9 – Associação Privada**. Disponível em: <[http://concla.ibge.gov.br/images/concla/documentacao/NE\\_Nat\\_Juridica\\_2014.pdf](http://concla.ibge.gov.br/images/concla/documentacao/NE_Nat_Juridica_2014.pdf)>. Acesso em: 12 de Dezembro de 2016.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional – RGO**, v. 6 – edição especial, 2013. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>>. Acesso em 23 de Junho de 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p. 1165.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços** – operações, estratégia e tecnologia da informação. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Tradução de Arlete Simille Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IDEB. **Escola Municipal Justino Dantas**. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/escola/69271/ideb>>. Acesso em: 13 de Dezembro de 2016.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução de Afonso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEI DE CONCESSÕES - **Lei 8987/95 | Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Disponível em: < <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/107702/lei-de-concessoes-lei-8987-95#art-6>>. Acesso em 16 de Junho de 2017.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Laure. **Serviços: Marketing e gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. Tradução de Arlete Simille Marques; revisão técnica de Edson Crescitelli. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Vitor William Batista et al. Utilização do modelo SERVQUAL em uma rede de supermercados como instrumento de avaliação da qualidade. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Santa Catarina, v. 4, n. 7, 2012. Disponível em: < <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/1512/pdf> >. Acesso em 23 de Junho de 2017.

O QUE É O IDEB. **Inep**. Disponível em: < <portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb>>. Acesso em: 13 de Dezembro de 2016.

RACHEL, Andrea Russar. **O que se entende por serviço público e quais princípios estão a ele relacionados? Publicado em 2009**. Disponível em: < <https://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/554734/o-que-se-entende-por-servico-publico-e-quais-principios-estao-a-ele-relacionados-andrea-russar-rachel>>. Acesso em 16 de Junho de 2017.

REGIMENTO ESCOLAR. **Escola Municipal Justino Dantas**. Povoado da Cruz - Currais Novos, 2007.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 23 de Junho de 2017.

SERVIÇOS. **IBGE**. Disponível em: < <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>>. Acesso em: 16 de Junho de 2017.

SPINA, Daniele Thomazelli et al. A influência da qualidade de serviços na satisfação do clienteda: um estudo em uma empresa do setor de controle de pragas. **REGÉ: Revista de Gestão/Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP**. São Paulo, – v. 20, n. 1, p. 93 -112, jan./mar. 2013.

SUAREZ, Gregório. **SERVQUAL: Medindo a qualidade em serviços**. 2015. Disponível em:<<https://qualityway.wordpress.com/2015/10/30/servqual-medindo-a-qualidade-em-servicos-por-gregorio-suarez/>>. Acesso em 24 de Junho de 2017.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2003.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

**APÊNDICE**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**

Questionário para aplicação com os alunos do Ensino Fundamental II da Escola Municipal Justino Dantas (EMJD), em Currais Novos/RN, com intuito de avaliar as percepções sobre a qualidade dos serviços prestados por essa instituição educacional, como requisito parcial exigido para elaboração de monografia final da graduanda Ana Cristina Costa da Silva Dantas do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

**1. Perfil do aluno:**

**1.1 Gênero:**

masculino                       feminino

**1.2 Faixa etária:**

até 12 anos       de 13 a 15 anos       de 16 a 18 anos       de 19 a 21 anos

**1.3 Renda familiar:**

- até 01 salário mínimo (até R\$ 937,00)  
 de 01 a 03 salários mínimos ( até R\$ 2.811,00)  
 de 03 a 05 salários mínimos ( até R\$ 4.685,00)  
 superior a 05 salários mínimos ( superior a R\$ 4.685,00)

**1.4 Em que ano você ingressou na escola? \_\_\_\_\_**

**1.5 Série:**

6º                       7º                       8º                       9º

**1.6 Estado civil:**

solteiro (a)       casado (a)       separado (a)       união estável

**2. Estilo de aquisição dos conhecimentos:**

**2.1 Qual o principal meio de comunicação que você utiliza para se manter informado sobre os acontecimentos atuais.**

rádio                       televisão                       jornal                       internet

**2.2 Quando você estuda em grupo, você é:**

- mais doador de informação  
 mais receptor de informação  
 doador e receptor na medida da necessidade  
 não gosto de estudar em grupo

**2.3 Prefiro realizar trabalhos:**

escritos                       seminários                       vídeos                       slides

#### 2.4 Na sala de aula você compreende melhor:

- ( ) o que o professor fala  
 ( ) o que o professor escreve  
 ( ) os exercícios modelo  
 ( ) não compreendo nada em sala de aula, consigo entender quando pesquiso depois

#### 3. Qualidade dos serviços:

A seguir tem-se uma relação de itens e gostaria que você manifestasse suas impressões a respeito dos serviços oferecidos pela Escola Municipal Justino Dantas (EMJD), com relação às suas expectativas e à percepção de desempenho dos serviços prestados. Portanto, para cada uma das afirmações a seguir, por gentileza, indique:

- a) O seu **nível de qualidade mínima**, marcando o parêntese de um dos números da **primeira coluna**;
- b) O seu **nível desejado de qualidade**, marcando o parêntese de um dos números da **segunda coluna**;
- c) A sua **percepção de qualidade** dos serviços oferecidos pela EMJD, marcando o parêntese de um dos números da **terceira coluna**.

#### 3.1 Quanto às instalações físicas da escola:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

#### 3.2 Quanto ao material didático:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

#### 3.3 Quanto ao material audiovisual:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

#### 3.4 Quanto aos móveis e utensílios:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

#### 3.5 Quanto ao cumprimento de prazos:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.6 Quanto à manutenção e arquivamento de dados documentais:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.7 Quanto à presteza no atendimento:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.8 Quanto à clareza das informações fornecidas:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.9 Quanto à correção dos resultados:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.10 Quanto à exatidão das informações fornecidas:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.11 Quanto à agilidade na solução dos problemas:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.12 Quanto à disposição dos funcionários em ajudar:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.13 Quanto à capacidade de atender as solicitações no tempo prometido:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.14 Quanto à confiabilidade dos funcionários:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.15 Quanto ao nível de cortesia dos funcionários:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.16 Quanto à capacidade de responder com clareza os questionamentos:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.17 Quanto ao tempo médio de resposta as solicitações:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.18 Quanto à atenção pessoal demonstrada pelos funcionários:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.19 Quanto à prioridade dos interesses dos alunos:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.20 Quanto à capacidade de atender as demandas de alunos com deficiência:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.21 Quanto ao conhecimento das necessidades dos alunos:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--

### 3.22 Quanto à conveniência de datas e horários:

O meu nível de qualidade <b>mínimo</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	O meu nível de qualidade <b>desejado</b> é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta	Minha <b>percepção</b> da qualidade do serviço prestado é: 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) Baixa Alta
---	---	--