

Faculdade Minas Gerais - FAMIG

M 658

P436u

2005

202

FAMIG - Faculdade Minas Gerais  
BIBLIOTECA

UTILIZAÇÃO DO CRM NO CASO DO INSTITUTO EDUCACIONAL RECANTO

ALUNO: Bruno Catta Preta Pereira



25

80

\*XIRA

Beio Horizonte,  
Novembro de 2005

BRUNO CATTÀ PRETA PEREIRA

**UTILIZAÇÃO DO CRM NO CASO DO INSTITUTO EDUCACIONAL RECANTO**

Monografia apresentada à Faculdade  
Minas Gerais como requisito parcial para  
obtenção de título de Bacharel em  
Administração de Empresas

**Área de concentração:** Administração  
Geral

**Orientador:** Marcelo Leone Sant'Anna

Belo Horizonte,  
Novembro de 2005

<b>Sumário</b>	<b>Página</b>
1 Introdução	6
1.1 Caracterização da organização e seu ambiente	7
1.2 Formulação do problema ou oportunidade	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Geral	9
1.3.2 Específicos	9
2 Revisão da literatura	10
2.1 Educação infantil	10
2.2 Empresas modernas	20
2.3 Para melhorar o desempenho e reduzir custos	22
2.4 Como uma empresa aprende e se adapta	25
2.5 Qualidade na educação	28
2.6 Qualidade como estratégia	33
3 Metodologia	36
4 Conclusão	37
5 Recomendação	40
6 Referências bibliograficas	41

## **Siglas**

IER ( Instituto Educacional Recanto )

LDB ( Lei de Diretrizes e Bases )

CRM ( Customer Relationship Management )

DCB ( Departamento da Criança no Brasil )

CLT ( Consolidação das Leis de Trabalho )

DNCr ( Departamento Nacional da Criança )

DC ( Departamento de Cultura )

MEC ( Ministério da Educação Desporto)

CMP ( Clientes de Maior Potencial )

CMV ( Clientes de Maior Valor)

PNE ( Plano Nacional de Educação )

IBGE ( Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística )



## **Agradecimentos**

Meus sinceros agradecimentos ao Professor Marcelo Leonne Sant'Anna, pela paciência, dedicação e confiança que me permitiram realizar esse trabalho.

À Instituição pesquisada, que, através de seu Corpo Docente, se fez presente em cada etapa do estudo, incentivando, apoiando e colaborando na sua realização.

À Faculdade Minas Gerais – FAMIG, pela oportunidade e apoio na realização desta pesquisa.

A minha namorada Juliana que me auxiliou na conclusão desta monografia.

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto refere-se ao IER (Instituto Educacional Recanto Ltda) situada na Rua Caitite 309 CEP: 30860-330 Bairro Gloria – Belo Horizonte - Minas Gerais, inscrita no CNPJ: 04.987.592.001 – 38.

A fundação da escola ocorreu em 1993 por Ana Célia de Lacerda Dias. A primeira razão social foi em nome de Ana Célia de Lacerda Dias. As atuais proprietárias eram funcionárias da escola, e em 2001 foi feito um acordo e a escola foi vendida. Desde então a razão social passou a ser "Instituto Educacional Recanto" permanecendo o nome fantasia **`Corujinha,`** pois foi com este nome que a escola ficou conhecida no bairro, sendo que o prestígio da escola aumenta a cada ano devido a qualidade do ensino.

Em cada época histórica, o IER procurou ler os sinais dos tempos e deu respostas adequadas a cada novo desafio educacional. Ao longo dos anos, vem sofrendo alterações que a atualizam e a reajustam às necessidades do momento. Contudo, os objetivos originais permanecem, que todos descubram e desenvolvam suas aptidões e habilidades, para uma realização pessoal a serviço dos outros.

Atualmente, a sociedade exige um homem crítico, criativo, com capacidade de pensar, de trabalhar em grupo e de conhecer seu potencial intelectual. Este homem, futuro profissional, deve ter uma visão global sobre os diferentes problemas que afligem a humanidade. Capacitar os alunos para o reconhecimento dessa realidade e o desenvolvimento destas habilidades é meta essencial da escola.

Procura igualmente formar agentes multiplicadores, líderes competentes, conscientes e comprometidos, na criação de uma nova sociedade, mais justa e ainda possibilitar o desenvolvimento da aptidão musical, dos valores culturais, sociais e religiosos.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O IER tem como proposta pedagógica:

- a formação do ser humano para a vida;
- desenvolvendo e praticando uma educação diferenciada;
- que promove e respeita a livre expressão do aluno;
- que forma o indivíduo criativo, questionador e descobridor;
- tornando o período pré – escolar ideal para a criança realizar e acumular experiências significativas nas áreas: cognitivas, afetiva e social;
- que respeita o ritmo do desenvolvimento individual e o contexto social de cada criança;

A educação infantil, organizada para atender crianças de 0 (zero) a seis (anos), é oferecida em dois espaços distintos: o berçário que atende crianças de até 02 (dois) anos de idade e espaço próprio da escola que atende crianças de 04 (quatro) a 06 (seis) anos.

O IER visa oportunizar ao indivíduo uma leitura da sociedade em que vive, sociedade esta, consumista, competitiva e individualista, para que, de posse de uma formação humana-cristã, possa reverter este quadro, contribuindo para a construção de uma sociedade na qual os princípios éticos e morais e o senso coletivo e humano sejam priorizados na caminhada em busca do conhecimento.

O IER é um lugar de convívio fraterno e solidário, de liberdade e respeito, de desenvolvimento de um pensar capaz de construir uma nova sociedade para o novo milênio.

A escola procura formar seres críticos, agentes e construtores de uma sociedade plural, democrática e em constantes mudanças, visando a formação da criança, do adolescente e do jovem, para que estejam aptos a viver em uma sociedade plural, democrática e em constantes mudanças.

O IER – conta com uma estrutura física, composta por laboratório de ciências; salas especiais para leitura, vivência, refeitório, judô, ballet e artes; laboratório de



informática; parque infantil, piscina, casa de bonecas; biblioteca infantil, além de amplo pátio de apoio e ginásio de esportes.

Os alunos matriculados no IER – residem, em sua maioria, nos bairros próximos à escola, principalmente Gloria e Alípio de Melo. A situação econômica das famílias e de classe média, formada principalmente por profissionais autônomos, administradores e profissionais liberais. A escolaridade dos pais é de nível médio e as famílias, na sua maioria, professam a religião católica. Estas características marcam e determinam o processo ensino–aprendizagem, o qual atendendo às demandas desta comunidade, caracteriza-se e torna-se singular por sua formação humana cristã, sempre associada ao mais avançado ensino científico-tecnológico.

Dessa maneira, o IER – assume um compromisso de competência e seriedade na busca da austeridade, da ética, da solidariedade, reforçando sua especialidade em formar gente feliz.

De acordo com a LDB ( Lei de Diretrizes e Bases) 9394/96, o IER – mantém em seu quadro professores e professoras que atuam na educação infantil com formação mínima em nível médio na modalidade normal, sendo que a maioria já cursou ou está cursando o ensino superior.

Os professores e professoras que atuam com atividades especiais, como ballet e judô, possuem formação específica para a modalidade que ministram.

O IER sempre priorizou no cumprimento de sua função social e cultural, um trabalho de excelência e qualidade, exigindo assim, profissionais altamente competentes e qualificados e que fazem de sua carreira profissional, um constante aprender.

## **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE**

Foi constatado que existe um elevado custo financeiro para manutenção das atividades da escola. Entre eles destaca –se o pagamento mensal de despesas fixas como aluguel, água, luz , telefone e funcionários além da compra de materiais didáticos de uso diário dos alunos. Este ultimo caso devido principalmente a falta de controles e critério para aquisição destes materiais.

O tema “utilização do CRM no caso do Instituto Educacional Recanto” vem em encontro com meu dia – a – dia e também com intuito de erradicar o problema, uma vez que a empresa ( escola ) abordada neste estudo é de propriedade da minha família. E ao ingressar no curso de administração de empresa percebi que através dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso poderia propor soluções para os problemas enfrentados pela escola, principalmente quanto a utilização do CRM.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Provar que a eficiência da educação infantil independe de altos custos administrativos, apresentando caminhos para que empresas de educação infantil desempenhem seu papel educacional sem comprometer a lucratividade do negócio, além de analisar a relação existente entre as estratégias administrativas utilizadas pelos centros de educação infantil e a qualidade dos serviços prestados.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Estabelecer relações entre centro de educação infantil, a administração e a qualidade de ensino;

Identificar quais as estratégias administrativas que são utilizadas pelos centros de educação infantil como forma de gestão;

Demonstrar a percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados pelos centros de educação infantil, por meio de dados advindos da realidade educacional;

Propor estratégias administrativas que podem refletir na qualidade dos serviços prestados pelos centros de educação infantil.



## 2 REVISAO DA LITURATURA

### 2.1 A EDUCAÇÃO INFANTIL

Os centros de educação infantis, chamados historicamente de jardins de infância e pré-escola, surgiram durante o século XVIII na Europa, tendo como função inicial a guarda e assistência às crianças, e com o decorrer do tempo, já no final do século XVIII se impunha como necessidade para a liberação da mulher para o trabalho na Indústria que começava a emergir. Este fato marcou o início de uma preocupação até então inexistente, a importância da infância e sua especificidade.

No auge da Revolução Industrial, aparecem também novas necessidades para o ensino. Era preciso substituir o ensino voltado às humanidades e ao sobrenatural por um ensino que desse conta dos conhecimentos necessários à expansão do novo modo de produção, assentado no produto. **"As mudanças dos sistemas de produção exigiam um novo olhar sobre o conhecimento, onde as bases das ciências da natureza deveriam ceder lugar à técnica"** (Áries, 1979).

A partir da industrialização, a Educação Infantil assumiu um novo papel, a preparação do educando para o domínio das capacidades e habilidades necessárias à aquisição de saberes e conhecimentos, passou assim, de uma prática meramente assistencialista à uma prática de cunho mais pedagógico. Neste contexto a ação pedagógica estava voltada quase que exclusivamente para treinamentos e adaptações da criança à escolaridade formal, necessária ao modo da produção industrial. **A criança passou a ser vista como um ser em desenvolvimento, com características próprias** (Campos, 1986).

Com o desenvolvimento de novas Ciências, a Biologia e a Psicologia, incidiram sobre a Educação Infantil, produzindo um novo enfoque sobre a questão da infância e o seu processo de desenvolvimento. A importância atribuída às ciências da natureza e, portanto, ao seu método científico, resultou na aplicação de métodos advindos das ciências sociais, decorrendo daí uma naturalização dos

fenômenos em geral. Tanto o campo biológico, como psicológico se impregnaram desta orientação, determinando uma interpretação da criança e seu desenvolvimento, de forma mais natural, que conforme relata Assis (1986 p.21): ***passou a ser vista como "ser natural", como elemento da natureza, como semente do adulto, um ser em desenvolvimento, cabendo à escola estimular este desenvolvimento potencial. A idéia de que a criança aprende por si só, conduziu a escola a práticas educativas espontaneístas, individuais e não-diretivas.***

Dissemina-se assim, a idéia de que cabe então à Escola não apenas garantir o direito de brincar e sim o direito de receber cuidado – ajuda para desenvolver capacidades e ampliar conhecimentos.

No século XX, com a ascensão dos países capitalistas, acentuaram-se as diferenças entre as classes fundamentais que compunham a pirâmide das classes dominantes. Com a industrialização vieram também as diferenças sociais. Em decorrência disto, as orientações políticas da educação pública com início na década de 50, começaram a transferir o eixo das diferenças individuais para o eixo das diferenças sócio-culturais. As crianças das classes populares passaram a serem consideradas a partir do ponto de vista do grupo ao qual pertenciam, detentoras de uma cultura inferior. Neste sentido, coube à escola suprir as carências culturais a fim de instrumentalizar estas criança para que assimilassem os programas de educação oficial, constituindo assim, a educação compensatória.

Na década de 60, devido às grandes transformações no eixo cultural ocorridas no período, como a emancipação da mulher, direitos igualitários, a liberdade de expressão, entre outros fatores contribuíram com a instauração da então chamada educação popular, educação esta voltada às práticas educativas com vistas para a valorização da cultura e do saber das classes populares, em oposição ao saber oficial.

Segundo Campos (1986) as propostas na década de 60, enfatizavam a educação integral da criança, considerando seus aspectos biológicos e sócio-cultural, porém, estas práticas acabaram centrando-se em aspectos psicológicos, desenvolvimentistas, conduzindo a prática pedagógica, ora com um fim em si



mesma, ora com a finalidade de desenvolver funções e habilidades básicas requeridas ao aluno para o ingresso no ensino fundamental.

No Brasil, a história da Educação Infantil, creches e jardins de infância não ocorreram apenas como uma sucessão de fatos em diferentes tempos, conforme explicação de Áries (1979 p.36): ***constituíram-se tendo como influência os diferentes momentos históricos vividos no país e a concepção assistencialista da infância, traduzida em propostas de educação.*** Neste sentido, as propostas para a criança de 0 a 3 anos, antes de 1930, apresentam três características básicas: a preocupação com os índices de mortalidade infantil, legislações abordando a criança abandonada e a religiosa voltada para o atendimento dos filhos de trabalhadoras domésticas como também para as crianças advindas da roda dos expostos.

As creches eram mantidas através do serviço de filantropia: senhoras da sociedade acolhiam crianças para as mães poderem trabalhar. Também a Igreja dava a sua contribuição neste período. Recebia as crianças e realizava uma ação de doutrina de acordo com seus interesses evangélicos, para que não ficassem abandonadas pelas ruas. A criança pobre era considerada um problema que deveria ser resolvido; em função disso, foram definidos parâmetros na legislação trabalhista, visando a um atendimento institucional.

As instituições de Educação Infantil assistencialistas seguiam a proposta educacional que vinha ao encontro das diretrizes da assistência científica (praticada nas creches e asilos) tendo também como finalidade a submissão das famílias e das crianças das classes populares, segundo Kramer (1987 p.28): ***a educação, nesta perspectiva, tinha uma prática intencional que visava ao atendimento da criança para sua adaptação na sociedade: era-lhe permitido desenvolver suas aptidões e ela era conduzida à entrada no ensino formal e à escolha de um ofício.***

A idéia de que a educação da criança de 0 a 6 anos fosse em creches ou centros de educação infantil está vinculada necessariamente ao atendimento do cidadão-criança; a criança passa a ser atendida como sujeito de direitos e em pleno desenvolvimento desde seu nascimento. Neste sentido, de acordo com

Campos (1986 p.28): ***o trabalho a ser realizado nas instituições de Educação Infantil vincula-se a peculiaridades do desenvolvimento humano específico desta faixa etária, na perspectiva de garantir os direitos fundamentais da criança, ou seja, direito à educação, saúde e assistência, para uma parcela da população que historicamente foi negligenciada.***

As escolas de Educação Infantil possuíam caráter eminentemente educativo, integrando também o setor administrativo à educação. Como tal devia orientar-se pelos princípios da organização e funcionamento da educação. Dentre estes princípios está o da gestão democrática do ensino público, com o qual várias práticas, político administrativas vêm sendo experimentadas com sucesso. Exemplos têm-se no Departamento da Criança no Brasil (DCB), fundado em 1919 que tinha como objetivo, registrar e estabelecer um serviço de informações sobre as instituições privadas ou oficiais dedicadas à proteção direta ou indireta da infância.

Classificavam-se em: puericultura intra-uterina (maternidade e serviços de assistência domiciliares ao parto), puericultura extra-uterina (gotas de leite, consultas de lactantes, creches, serviços de exames e atestação de amas de leite), recolhimentos, estabelecimentos de ensino (asilos, orfanatos, casas de expostos, colônias, escolas correccionais, escolas profissionais, colégios, jardins-de-infância), infância doente (dispensários e policlínicas, clínicas de doenças de crianças, hospitais infantis, sanatórios), profilaxia (institutos vacínicos, institutos Pasteur) e proteção à infância em geral (ligas de proteção à infância, sociedades de proteção direta ou indireta da infância). No primeiro levantamento de instituições realizado pelo DCB em 1921, para apresentar no Congresso do ano seguinte, foram registrados apenas 15 creches e 15 Jardins-de-Infância. Os dados obtidos foram bem menos expressivos do que no ano de 1924, quando se arrolaram 47 creches e 42 Jardins-de-Infância.

Embora as creches e as Pré-Escolas para os pobres ficassem alocadas à parte dos órgãos educacionais, suas inter-relações se impunham pela própria natureza das instituições. No Estado de São Paulo, desde dezembro de 1920 a legislação previa a instalação de Escolas Maternais, preferencialmente junto a



fábricas que oferecessem local e alimento para as crianças, ocupando-se também da instalação de creches, pois as poucas empresas que se propunham a atender os filhos de suas trabalhadoras o faziam desde o berçário.

Campos (1986) salienta que em 1932 regulamentou-se o trabalho da mulher, tomando-se obrigatórias as creches em estabelecimentos com pelo menos 30 mulheres maiores de 16 anos, medida que integrou a CLT e depois constou dos direitos sociais da constituição de 1988 de forma mais ampla, prevendo educação infantil gratuita a filhos de 0 a 6 anos de idade das mães trabalhadoras, mas que nunca chegou a ser aplicada de forma generalizada.

O programa educacional do Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, de 1932, previa o desenvolvimento das instituições de educação e assistência física às crianças na idade de educação infantil (creches, escolas maternas e jardins-de-infância) e de todas as instituições pré-escolares e pós-escolares.

Segundo Campos (1986) ***aos poucos, a nomenclatura deixou de considerar a escola maternal como se fosse aquela dos pobres, em oposição ao Jardim-de-Infância, passando a defini-la como a instituição que atenderia à faixa etária dos 2 aos 4 anos, enquanto o jardim atenderia de 5 a 6 anos.*** Mais tarde, essa especialização etária foi se incorporando aos nomes das turmas em instituições com crianças de 0 a 6 anos (berçário, maternal, jardim, pré).

Em 1940, criou-se o Departamento Nacional da Criança (DNCr), que se encarregou de estabelecer normas para o funcionamento das creches, promovendo a publicação de livros e artigos. Na década de 40, em algumas capitais brasileiras, houve a criação dos jardins-de-infância inspirados em Froebel e localizados em praças públicas, para atendimento de crianças de 4 a 6 anos em meio turno. Em Teresina, capital do Piauí, o primeiro Jardim oficial foi criado em 1943 com os objetivos de proporcionar o desenvolvimento artístico da criança de 4 a 6 anos de idade. Na mesma época, uma nova instituição, o Parque Infantil, começou a se estruturar no município de São Paulo, vinculado ao recém-criado Departamento de Cultura (DC). A característica da instituição era sua proposta de receber no mesmo espaço crianças de 3 ou 4 ou 6 anos, e de 7 a 12 fora do horário escolar. As novas concepções sobre a criança e o Parque Infantil

valorizavam uma nova referência para a nacionalidade, com elementos do folclore, da produção cultural e artística, das brincadeiras e dos jogos infantis.

Os Jardins-de-Infância Estaduais, passaram a adotar uma orientação esportiva, voltada para a cultura básica, distanciaram-se do modelo pedagógico froebeliano de jardim-de-infância do final do Império e do início da República. O parque infantil, na década de 40 expandiu-se para outras localidades do país como no interior do estado de São Paulo, no Distrito Federal, no Amazonas, na Bahia, em Minas Gerais, no Recife e no Rio Grande do Sul. Em 1942, o DC projetou uma instituição que reuniria todos os estabelecimentos em um só: a Casa da Criança. Em um grande prédio seriam agrupados a creche, a escola maternal, o jardim-de-infância, a escola primária, o parque infantil, o posto de puericultura e, possivelmente, um abrigo provisório para menores abandonados, além de um clube agrícola para o ensino do uso da terra.

Na década de 70 a história da Educação Infantil anunciava propostas que diziam acompanhar ou favorecer o desenvolvimento natural da criança, e segundo Kramer (1987 p.32): ***ao isolar a criança como único elemento da relação pedagógica, se esquece do quanto o adulto determina as condições no interior da instituição de educação infantil.*** A experiência da criança, o seu desenvolvimento, que também é natural e biológico, descola-se das raízes históricas, culturais e sociais em que acontece.

Campos (1986, p.64) ***ênfatisa que as creches, de algum modo, compartilharam desse clima pedagógico.*** Em publicação datada de 1952, o DC ressaltou que de 29 creches pesquisadas, em mais de 50% delas havia um jardim-de-infância. O texto defendia a existência nas creches de material apropriado para a educação das crianças: "caixa de areia, quadros-negros, bolas, blocos de madeira, bonecas lápis, tesouras, livros, papel, quadros, roupas de bonecas, pastas de modelos, livros de pano, pratos para bonecas, brinquedos de animais, 'puzzles', carrinhos de bonecas, material de costura, caixinhas, cubos, embutidos e pianos". A recreação foi outro ponto fundamental: "pela atividade lúdica", pelo exercício das atividades espontâneas, a criança entra em contato com o ambiente



e se torna mais objetiva e observadora; aprende a manipular os objetos, desenvolve o equilíbrio e a habilidade neuromuscular.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 4.024 de 1961 estabeleceu em seus artigos 23 e 24, que as crianças com idade inferior a 7 anos receberiam educação em escolas, maternais ou jardins-de-infância, aspecto esse que estimulou as empresas a manterem instituições do gênero para os filhos de suas trabalhadoras. As orientações que já existiam na legislação educacional de estados como o de São Paulo desde a década de 20, agora se fazem nacionais, correspondendo às exigências da legislação trabalhista. Essa disposição aprofundou a perspectiva apontada desde a criação do Jardim-de-Infância republicano, de que este teria a vocação de se incorporar ao sistema de educação primária, o que, segundo Campos (1986 p. 44): ***"refletia o lento movimento da expansão, que estreitava os vínculos entre o sistema educacional e as instituições de educação infantil que se subordinavam a órgãos assistenciais, de previdência ou de saúde"***.

No quadro de desenvolvimento da sociedade brasileira, as propostas e iniciativas de assistência à infância, em fase de Educação Infantil (que vai de zero a 6 anos), continuaram sendo escassas até 1988. Só com os interesses sociais decorrentes da expansão industrial e das mudanças nas relações familiares, pela participação da mulher no mercado de trabalho, é que surgiram de forma mais significativa, as creches, os jardins-de-infância.

A origem desses dois tipos de instituição foi marcada pela ausência de um projeto nacional para a educação infantil. Por falta de uma diretriz política unificadora, a dicotomia entre creche e pré-escola cria uma dupla face de educação infantil: a primeira meramente assistencialista e segunda, de caráter pedagógico.

Além dessa fragmentação, os programas e projetos de educação infantil vieram sendo historicamente conduzidos por meio de ações superpostas, paralelas e descontínuas. Nesta mesma época, voltada para o atendimento das elites, no setor privado, desenvolveu-se a Educação Infantil no Rio de Janeiro e, em São Paulo, Escolas Públicas para atender esta clientela. No entanto, foi na

década de oitenta, mais precisamente com a Constituição Federal de 1988, que se, estabeleceu um caráter diferenciado para compreensão da infância, impondo-lhe uma dimensão de cidadania.

A Constituição de 1988 apontou algum avanço com relação à Pré-Escola, pelo próprio fato de incluir referências à Educação Infantil e por apresentar a concepção de criança integral. Esse conceito corresponde a um atendimento unificado à criança em fase de Educação Infantil num período contínuo (de zero a 6 anos), e não dicotômico (de zero, e de 4 a 6 anos). Em vez de dividir a educação em dois períodos, um assistencial – que se encontra na questão da saúde e higiene – e outro pedagógico – voltado para a educação –, o atendimento integral associou os dois aspectos, independentemente da faixa etária.

Segundo Kramer (1997) **ao reconhecer a Educação Infantil como direito de todos, a constituição destacou não só sua importância, como também a necessidade de sua universalização.** No discurso oficial já se podem observar idéias a respeito das condições de desenvolvimento da criança. Atualmente a Lei nº 9394/96 determina que a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica e constitui direito da criança de zero a seis anos que o Estado e a família tem de atendê-lo. A Educação Infantil, de acordo com a Lei, deve ser ofertada em creches ou entidades equivalentes para crianças de até três anos de idade e em Pré-Escolas para crianças de quatro a seis anos. Determina também que as Instituições de Educação Infantil que mantêm simultaneamente o atendimento à crianças de zero a três anos em Creche e de quatro a seis anos em Pré-Escola, constituem Centro de Educação Infantil, com denominação própria.

Atualmente a Lei nº 9394/96 determina que a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica e constitui direito da criança de zero a seis anos que o Estado e a família tem de atendê-lo. A Educação Infantil, de acordo com a Lei, deve ser ofertada em creches ou entidades equivalentes para crianças de até três anos de idade e em Pré-Escolas para crianças de quatro a seis anos. Determina também que as Instituições de Educação Infantil que mantêm simultaneamente o atendimento à crianças de zero a três anos em Creche e de quatro a seis anos em Pré-Escola, constituem Centro de Educação Infantil, com denominação própria. A



Lei nº 9394/96, em seu artigo 3º, enfatiza que a Educação Básica deve ser proporcionada a todas as crianças, para tanto, é necessário universalizá-la e melhorar sua Qualidade. O diálogo entre a Lei e a realidade supõe atentar para duas dimensões complementares que possam garantir a Qualidade e a efetividade das propostas educacionais: uma de natureza externa; outra, interna às instituições.

As condições *externas* referem-se às particularidades de cada proposta curricular que devem estar vinculadas principalmente às características socioculturais da comunidade na qual a instituição de Educação Infantil está inserida e às necessidades e expectativas da população atendida. **"Conhecer bem essa população permite compreender suas reais condições de vida, possibilitando eleger os temas mais relevantes para o processo educativo de modo a atender a diversidade existente em cada grupo social"** (SME-BH, 1996).

Nas diferentes Instituições de Ensino existe uma Proposta Curricular permeada por um conjunto de conhecimentos, formas de viver e de se divertir, de se manifestar religiosamente, de trabalhar, que se constituem em uma cultura própria, construída em seu currículo e a **"valorização e incorporação desta cultura no currículo das instituições é fonte valiosa para a intervenção pedagógica. Além disso, o conhecimento das questões específicas de cada região, sejam elas de ordem econômica, social ou ambiental permite a elaboração de propostas curriculares mais significativas"** (MEC, 1994).

Segundo Sônia Kramer (1997) **uma proposta pedagógica é um caminho não é um lugar**. Toda proposta contém uma aposta. Nasce de uma realidade que pergunta e é também busca de uma resposta. É pois, um diálogo. Toda proposta é situada: traz consigo o lugar de onde fala e a gama de valores que a constitui; traz também as dificuldades que enfrenta, os problemas que precisam ser superados e a direção que a orienta. Nesse sentido, uma proposta pedagógica é a busca de construção da identidade e de organização do trabalho em uma instituição histórica e socialmente situada, constituída por sujeitos culturais, que se propõe a desenvolver uma ação educativa, a partir de crenças, desejos, valores,



concepções. Esses definem seus princípios e vão delineando, num processo de avaliação contínua e marcado pela provisoriedade, suas metas, suas formas de organização e suas ações. Pode-se construir um significado para a Proposta Pedagógica de Educação Infantil, entendendo-a como busca de organização do trabalho de cuidar e educar crianças de 0 a 6 anos, em Creches e Pré-Escolas, complementando a ação da família e da comunidade.

Já existem propostas em andamento nas instituições que concretizam na forma como os sujeitos organizam os espaços, os tempos, as crianças, as atividades, bem como na escolha e formação de seus profissionais, no modo como estabelecem relações com crianças, famílias e com a comunidade e nas estratégias utilizadas para resolver seus problemas.

As Instituições de Educação Infantil, ao se organizarem para a elaboração de suas propostas, não podem deixar de considerar as normas emanadas do poder público, fruto de uma história de lutas e reivindicações de diferentes grupos da sociedade civil organizada. As determinações legais necessitam serem revistas, neste momento, como conquistas do reconhecimento da Educação Infantil. A elaboração da proposta curricular de cada instituição se constitui em um dos elementos do projeto educativo e deve ser fruto de um trabalho coletivo que reúna professores, demais profissionais e técnicos. Outros aspectos relevantes devem ser considerados para o bom desenvolvimento do projeto pedagógico, abrangem desde o clima institucional, formas de gestão, organização do espaço e 34 do tempo, dos agrupamentos, seleção e oferta dos materiais e a parceria com famílias e papel do professor.

O ambiente de cooperação e respeito entre os profissionais e as famílias favorece a busca de uma linha coerente de ação. Respeito às diferenças, explicitação de conflitos, cooperação, complementação, negociação e procura de soluções e acordos devem ser a base das relações entre os adultos e, segundo o Ministério da Educação e do Desporto – MEC (1994, p. 124): em se tratando de crianças tão pequenas, a atmosfera criada pelos adultos precisa ter um forte componente afetivo. As crianças só se desenvolverão bem caso o clima institucional esteja em condições de proporcionar-lhes segurança, tranquilidade e

alegria. Adultos amigáveis, que escutam e atendem com afeto as necessidades das crianças, constitui-se em um primeiro passo para criar um bom clima. As crianças precisam ser respeitadas em suas diferenças individuais, ajudadas em seus conflitos por adultos que sabem sobre seu comportamento, entendem suas frustrações, possibilitando-lhes limites claros. Os adultos devem respeitar o desenvolvimento das crianças e encorajá-las em sua curiosidade, valorizando seus esforços.

Desenvolver um projeto educativo requer das equipes de profissionais das instituições um grande esforço conjunto. A direção da instituição tem um papel chave neste processo quando auxilia a criação de um clima democrático e pluralista. Deve incentivar e acolher as participações de todos de modo a possibilitar um projeto que contemple a explicitação das divergências e das expectativas de crianças, pais, docentes e comunidade.

Em síntese, atualmente poucas crianças são atendidas em creches e algumas freqüentam os Centros de Educação Infantil, a forma como são suas estruturas e organizações representa ainda um desafio a ser superado. Algumas escolas oferecem uma Educação Infantil mais integrada e de qualidade, mas poucas utilizam estratégias de Marketing de acordo com suas realidades.

## **2.2 EMPRESAS MODERNAS**

Nos últimos anos, a economia mundial vem passando por um crescente processo de globalização e conseqüente acirramento da competição entre as empresas em um âmbito mundial. Em especial, a economia brasileira na década de 90 se propôs a mergulhar profundamente neste processo, saindo do relativo estado de isolamento em que se encontrava até então.

Como conseqüência desse contexto, as empresas brasileiras estão encarando a necessidade de adaptarem-se a um mercado muito mais competitivo que aquele a que estavam anteriormente acostumadas. Nesta nova realidade, muitas destas empresas estão paulatinamente sendo obrigadas a optar entre sintonizar seu desempenho com a das concorrentes ou a abandonar o mercado.



Relacionado a isto, e através de um lento processo de evolução social, o consumidor brasileiro vem passando por um refinamento de seu posicionamento. Fatores como o alto nível de qualidade do produto, a exemplo do que já acontece mundialmente, vem deixando de ser uma característica opcional para tornarem-se exigência fundamental dos clientes.

Desta forma, tendo que encarar estes dois processos simultaneamente, as empresas brasileiras vem sendo obrigadas a acelerar seu processo de modernização a fim de garantir um crescimento sustentado e até mesmo sua própria sobrevivência. Dentre as diversas opções de caminhos a seguir, muitas envolvem alto nível de dispêndios, tais como a implantação de ERPs, enquanto outras prometem melhorias a baixos custos, tais como as modernas técnicas de gestão.

A indústria brasileira, porém, não é caracterizada somente por empresas de grande porte e com alto nível de pessoal qualificado e sintonizado com as tendências mundiais. Uma significativa parcela da produção nacional é devida a empresas de pequeno e médio porte, muitas delas de administração familiar e pouco predispostas a mudanças.

Será, portanto, este o foco de nosso trabalho. Tentaremos traçar, através de um estudo de caso, quais seriam as mudanças e oportunidades que a introdução do CRM poderia gerar em uma pequena empresa caracteristicamente brasileira. Simultaneamente, através de uma comparação da empresa estudada com outras similares, iremos tentar deduzir até que ponto podemos estender nossas conclusões para outras empresas.

Para tanto, utilizaremos uma empresa específica como base para o estudo de caso. A empresa em questão denomina-se Instituto Educacional Recanto, atua no setor de educação infantil, localizada na capital do Estado de Minas Gerais. A empresa foi tida como ideal ao combinar fatores que consideramos essenciais. Sua grande disposição em colaborar, oferecendo amplo acesso a dados internos formais e informais assim como acesso a análises e debates junto aos profissionais da empresa, foi fator-chave para sua escolha. Além disto, trata-se de uma empresa de pequeno porte que não utiliza quaisquer modernas

técnicas de gestão e que se encaixa perfeitamente no perfil de administração familiar que traçamos acima.

### 2.3 PARA MELHORAR O DESEMPENHO E REDUZIR CUSTOS

Desenvolve-se a idéia de que através do *Customer Relationship Management* – CRM, se consegue produzir relacionamentos que resultarão na fidelização dos clientes. Atualmente, com a crescente valorização do relacionamento com o cliente foram criadas e estudadas novas tendências de técnicas inovadoras para ajudarem na melhoria deste segmento da administração.

O CRM é uma estratégia de negócio que visa trazer valor para o negócio e não meramente obter ganhos de processos, muitas vezes sem fazer a coisa certa. A intenção maior desta estratégia da administração é a busca da maior valorização do cliente e, conseqüentemente, a fidelização.

Segundo Tronchin (2001), **é necessário identificar os clientes individualmente, em todos os pontos de contato com a organização; diferenciá-los por seu valor e necessidades; interagir para estabelecer uma relação de aprendizado, personalizar em massa serviços e produto às necessidades individuais.** Esses são os quatro passos simples, porém um enorme desafio à grande maioria das empresas.

Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one-to-one* de relacionamento com clientes. Peppers & Rogers (2001, p. 68) o conceito de CRM pode ser definido da seguinte forma: **“CRM é uma estratégia de negócio voltado ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa”.** Do ponto de vista tecnológico, consolida todos os dados captados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados, distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usa essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Assim, pode-se concluir que CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas



com total preocupação com cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro do modelo de dados.

A implantação de um projeto de CRM não é fácil e nem barato. O passo inicial é a assimilação do conceito de CRM pelo primeiro escalão da empresa, pois é difícil um projeto que impacta os processos de uma maneira tão forte ter sucesso se o presidente ou da companhia não estiver empenhado nele. Depois, é analisado o posicionamento atual da companhia em relação à posição ideal, que passa pela avaliação do ambiente de negócios como um todo, na possibilidade de estar atrás da concorrência ou não e da postura da empresa em relação à tecnologia da informação. A seguir, é o momento de definir projetos pontuais e, entre eles, os que são prioritários.

O planejamento da implementação da prioridade máxima deve incluir uma avaliação cuidadosa das ferramentas tecnológicas disponíveis para consecução do projeto, o estabelecimento dos objetivos em termos de resultados e a adoção de metas para aferir sua consecução. A escolha das tecnologias a serem empregadas só deve acontecer no último momento, para prevenir sua obsolescência precoce. A implementação precisa ser rápida, o prazo ideal é seis meses. Qualquer duração superior a um ano compromete o projeto.

Se o Marketing de Relacionamento já era a lição de casa, a atual conjuntura econômica está reforçando esse posicionamento. Segundo Rogers (2001) ***observa-se que o ciclo de venda de soluções sofreu um aumento de 40%, ou seja, o que antes levava seis meses para ser fechado, hoje subiu para oito meses, em média.***

É fato que o mercado atual é maior do que antes imaginado e ainda que as crises na economia causem um certo impacto, os investimentos em CRM devem ser continuados porque o bom atendimento ao cliente é, hoje, condição de sobrevivência. Dessa forma, o CRM se torna uma estratégia primordial para as empresas que sonham em manter um banco de dados rico e eficiente e para aqueles que querem dominar um novo mercado onde o consumidor é quem estabelece o tipo de relacionamento que prefere manter com a empresa, sendo a fidelidade um foco de qualquer empresa com visão de mercado.

O grande desafio é educar as pessoas para que elas passem a trabalhar com foco no cliente e é tendo esta consciência que o CRM passa ter uma valorização cada vez maior e, conseqüentemente, passa a ser muito importante. Com um sistema de CRM bem desenhado, é possível alinhar todos os pontos de contato entre a empresa e seus clientes como, por exemplo, *call center*, *websites* e entrevistas pessoais com vendedores. O que significa fazer com que um atendimento se inicie a partir do término do último, independente da via pela qual a interação se deu.

O CRM é composto de variáveis importantes para o processo de fidelização de clientes, pois ele mantém os vários níveis de relacionamento com o cliente que vai desde o planejamento até os canais de acesso ao cliente. Depois de compreender seus processos, uma companhia deve conhecer as ferramentas e as tecnologias para automatizar seu ambiente. A maneira mais fácil de imaginar a integração dos componentes é o conceito de um mapa, que oferece uma visão geral sem entrar em muitos detalhes. Assim, o mapa de uma solução de CRM completa começa com um sólido entendimento da complexa interconexão dos aplicativos internos a ela.

O coração da solução de CRM, mora um banco de dados onde se armazenam informações sobre os cliente. Para implementar iniciativas de CRM, deve-se adotar uma metodologia simples e poderosa. Essa metodologia consiste de quatro passos:

- a) **Identificar:** para iniciar uma relação *one-to-one* com clientes é necessário primeiramente identificá-los, ou seja, conhecer sua identidade, a forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações feitas e quais foram as providências tomadas. Enfim, conhecer cada cliente e sua história, de forma individual. Não se pode iniciar, ter e manter uma relação com um anônimo, sendo assim muitas empresas iniciam um processo de identificação, mas esquecem de diferenciar os clientes entre si;
- b) **Diferenciar:** Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades e ignorar ou desconhecer essas diferenças não os faz iguais. O



objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Só diferenciando os clientes é que irá se saber com quais clientes é válido desenvolver uma “relação de aprendizado” e assim iniciar um programa de fidelização. Existe a diferenciação por valor e a diferenciação por necessidade sendo ambas importantes para o programa final;

c) **Interagir:** uma vez descobertos os Clientes de Maior Valor (CMV) e de Maior Potencial (CMP) o próximo passo é incentivá-los a interagir conosco. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes. Com esses clientes, temos como objetivo final desenvolver uma relação de aprendizado, onde cada vez mais personalizamos serviços e

produtos para que o cliente veja conveniência em continuar conosco. Há uma relação íntima entre a interação e a diferenciação. Na realidade essas duas estratégias caminham juntas, pois uma depende da outra.

d) **Personalizar:** a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, devemos personalizar nossos serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com nossa empresa seja única. Quanto mais personalizarmos mais valor entregamos ao cliente, que vê conveniência em continuar conosco. Devemos criar um ciclo de personalização e retroalimentação para que cada vez mais possamos, entendendo o cliente, fornecer o que ele espera e na forma que ele espera.

## 2.4 COMO UMA EMPRESA APRENDE E SE ADAPTA?

*“A maioria das empresas não o fazem, pelo menos não muito rapidamente”*, afirma De Geus (1993). Muitas empresas esperam a crise para depois reagir. Contudo, como afirma o autor, o gerenciamento da crise é uma forma perigosa de gerir a mudança. Isto significa que as mudanças devem ser entendidas como algo contínuo, onde as empresas sempre desafiam o *status quo*. Deixar que a crise aconteça para depois implantar alguma solução faz com que a necessidade de mudança se torne mais nítida, porém, o pouco tempo disponível



pode ser uma causa de fracasso. Assim, o grande desafio é reconhecer e reagir à mudança ambiental antes da crise.

Esta visão não é compartilhada por Schein, citado por Fleury (1995), que coloca que a crise, que pode pôr em risco a sobrevivência da própria organização e das pessoas que nela trabalham, parece ser a única forma das pessoas verem a necessidade de enfrentar os problemas. A crise, seja ela provocada por problemas no ambiente externo ou por problemas internos, pode gerar um processo de ansiedade tão grande, que combate a inércia organizacional e a resistência à mudança.

Contudo, deixar a crise surgir para depois agir é uma estratégia reativa que trará, quando conseguir, apenas a sobrevivência da empresa a curto prazo. As organizações líderes entendem que uma estratégia pró-ativa é vital para consolidar e adquirir novas vantagens. ***Não basta sobreviver; a aprendizagem visando a sobrevivência é importante, mas o determinante do sucesso é a aprendizagem que amplia a capacidade dos indivíduos de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida*** (Senge, 1998, p.47).

Em organizações que aprendem, as pessoas reagem com mais rapidez quando seu ambiente muda pois elas sabem como antecipar as mudanças que vão ocorrer (o que é diferente de tentar prever o futuro), e como criar os tipos de mudanças que elas querem. ***Mudança e aprendizado podem não ser exatamente sinônimos, mas estão intimamente ligados*** (Senge, 1995, p. 10).

A mudança está relacionada com a evolução das necessidades dos clientes, com a evolução da tecnologia para satisfazer as necessidades dos clientes e com o aprendizado contínuo. As mudanças podem ocorrer das seguintes formas:

- mudança revolucionária, onde os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;

- mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas;
- mudança aparente, quando a organização realiza alguma alteração superficial, com a intenção de preservar sua cultura

Fleury afirma que comparando os três processos, a mudança gradual parece ser a mais adequada para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, pois à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, as pessoas predispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas e soluções. As mudanças que causam impacto e possibilitam o crescimento da empresa surgem de sua capacidade de conhecimento, tanto do ambiente interno, como do ambiente externo. De acordo com Schein, citado por Fleury (1995), **o processo de aprendizagem acontece através da aquisição de conhecimentos e informações, o que constitui um processo lento e gradativo, ou através de insights súbitos que são mais difíceis de acontecer.**

Senge (1998) **afirma ser importante diferenciar o conhecimento da informação para desenvolver o aprendizado.** Na maioria das vezes, os dois termos são vistos como sinônimos, porém a informação é algo que você adquire e o conhecimento por sua vez, não pode ser adquirido no sentido de comprar, e sim aprendido. Esta distinção é vital para as organizações que desejam passar de donas de informações para organizações de aprendizagem.

As informações ajudam as organizações a saber sobre as coisas e o conhecimento possibilita saber como tirar proveito das coisas. Assim, compartilhar informação pode ser visto como dar ou obter alguma coisa das pessoas e compartilhar conhecimento ocorre quando as pessoas estão interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação. O conhecimento é diferente de todos os recursos e também o mais importante. Porém, se não for utilizado pode tornar-se obsoleto.

A aprendizagem é vital para as organizações que desejam sobressair-se na era do conhecimento e para tanto, os indivíduos precisam ser valorizados, pois as empresas são formadas por pessoas. As estratégias empresariais precisam ser



alinhadas com o conhecimento existente nas organizações. **“Em uma empresa, a aprendizagem está relacionada com seus grandes desafios e a maior parte das pessoas é motivada a aprender por estar comprometida com a missão geral”**, afirma Senge (1998b, p.86).

A aprendizagem é fundamental para que as organizações mantenham-se competitivas possibilitando a flexibilidade necessária para o desenvolvimento, implantação e sobretudo, acompanhamento das estratégias empresariais. Atualmente, a melhor estratégia é a melhoria contínua dos processos possibilitada pela aprendizagem organizacional. O próximo tópico discute a qualidade como estratégia e as implicações da aprendizagem organizacional para implantar as mudanças necessárias.

## **2.5 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO**

No que se refere à qualidade em educação, a Lei 10.171, de 08/01/01, que aprovou o Plano Nacional de Educação – PNE e que dispõe sobre a elaboração de Planos Decenais Municipais e Estaduais correspondentes a partir de sua vigência (art.2º), prioriza a questão referente aos padrões de qualidade em todos os níveis de ensino. Quando a infra-estrutura prevê a elaboração, no prazo de um ano, de padrões mínimos nacionais compatíveis, como o tamanho dos estabelecimentos e com as realidades regionais que incluem espaço, iluminação, insolação, segurança e temperatura ambiente, instalações sanitárias e para higiene, espaços para esportes, recreação, biblioteca e serviço de merenda escolar, adaptação dos edifícios escolares para o atendimento dos alunos com necessidades especiais, atualização e ampliação do acervo das bibliotecas, mobiliário, equipamentos e material pedagógico, telefone e serviço de reprodução de texto, informática e equipamento multimídia para o ensino.

Segundo Gentili & Silva (1995) **qualidade é uma palavra em moda no mundo da educação**. Desde as declarações dos organismos internacionais, até as conversas de bar, passando pelas manifestações das autoridades

educacionais, as organizações de professores, as centrais sindicais, as associações de pais, as organizações de alunos, os porta-vozes do empresariado e uma boa parte dos especialistas; todas coincidem em aceitar a qualidade da educação ou do ensino como o objetivo prioritário ou como um dos muito poucos que merecem consideração.

A qualidade da escola deve resultar do envolvimento e do compromisso de todos, e não só dos professores, e será justamente esta qualidade que a tornará mais competitiva no mundo atual e denunciará as organizações que não a possuem.

A palavra qualidade é usada de muitas formas diferentes com uma variedade de significados e que não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva, a razão disso é que muitos fatores devem ser levados em consideração, ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho (Moller, 1992).

Para os peritos em marketing, qualidade significa uma prestação de serviço que satisfaz às exigências e expectativas do cliente. Para eles, a qualidade é determinada por fatores externos. Para os técnicos, profissionais liberais e funcionários públicos, qualidade significa quando os produtos e serviços de uma empresa satisfazem os padrões estabelecidos na organização.

As expectativas e exigências podem se aplicar à qualidade técnica de um produto ou serviço. Mas, elas também podem ser aplicadas no aspecto humano de qualidade, isto é, a atitude e ao comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço.

A qualidade técnica visa satisfazer exigências e expectativas concretas como: o tempo, as finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia. Ela satisfaz expectativas e desejos emocionais como as atitudes, comprometimentos, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade.

A escola sob o ponto de vista funcional também é uma empresa, seu êxito está em condicionar a sua capacidade de organizar e promover ações educativas de forma competente e flexível, mudando sua maneira de trabalhar sempre que as



demandas da clientela e os processos forem utilizados pela escola no sentido de ajustar-se constantemente às necessidades particulares dos seus clientes-alunos.

**“A qualidade não é um acidente, é sempre o resultado de um esforço inteligente. É fruto da vontade de produzir algo superior”** Mezomo ( 1994, p. 14).

A qualidade na escola é o resultado do compromisso de todos. Pais, professores, alunos, pessoal auxiliar e diretores, ao atenderem às necessidades de seus clientes de forma colaborativa e de cumprirem a missão da organização. Esta qualidade é também conhecida como qualidade enquanto representar um esforço global da organização em busca da excelência.

A qualidade sempre foi a preocupação dos homens de elevada performance. No entanto foram poucas as organizações que fizeram dela sua grande bandeira. E, por paradoxal que pareça, foi a indústria que ensinou a qualidade, e não a escola. Mezomo (1994, p.132) **ênfatiza ainda que a qualidade é uma filosofia de administração e uma metodologia de trabalho**. É uma ruptura do pensamento da nova geração. É, uma abordagem estruturada e disciplinada para identificar e resolver problemas e institucionalizar os ganhos obtidos.

Uma escola envolvida na filosofia da qualidade torna claro que trabalha em função do seu cliente, mas destaca o aluno com o propósito de enriquecê-lo como ser humano e cidadão e nesse sentido emprega processos e desenvolve atividades promissoras, interessantes e variadas.

A escola deve ter plena consciência de sua missão e saber que sua razão de ser são seus clientes, principalmente seus alunos e a comunidade. Ressalta-se que o termo cliente não é adequado para a significação concreta do aluno, mas, na falta de outro termo mais adequado, é ainda o melhor que exprime o sentido real da atividade educacional.

A escola não existe para si mesma, mas para aqueles a quem ela serve, sejam os estudantes, a família, a sociedade, o sistema empregador ou o conjunto das instituições sociais que é afetado seriamente pela qualidade da escola. A qualidade da escola passa pelo conhecimento das necessidades e expectativas

de seus clientes externos, cujo atendimento deve constituir a preocupação básica de todos aqueles que são conhecidos como seus clientes internos: diretores, pessoal técnico-pedagógico, professores, pessoal administrativo e auxiliar.

Como qualquer organização, o resultado na escola depende do esforço integrado e da colaboração das muitas pessoas que estão envolvidas no processo de produção do conhecimento e dos que possuem os recursos necessários. A escola regula o comportamento dos alunos, prevê material, padroniza as expectativas dos pais, homogeneiza as estratégias instrucionais e uniformiza os procedimentos operacionais

Cada dia mais a educação é a ferramenta do pensamento diferenciado, da obtenção da excelência e do alcance da máxima competitividade, e para isso deve ter qualidade.

A qualidade exige ainda que a escola não aceite nada que signifique menos do que o possível. Ela precisa ter "standard" elevado em todas as suas atividades e deve exigir o mesmo de seus alunos e, por que não, dos seus pais. Estes, na realidade, são os grandes parceiros dos filhos e eles não podem esperar que a escola cumpra sozinha este papel.

A qualidade é uma jornada e não um destino, ela precisa ser melhorada dia-a-dia. Se ela não evoluir estará perdendo a sua identidade. Os japoneses falam em "Kaizen", palavra que significa "conhecer no coração que a Qualidade vale a pena", o que evidentemente, equívale a melhorá-la dia-a-dia.

O "Kaizen" inicia na alta administração e, gradativamente, vai sendo repassada a todos, em todos os níveis, não tanto pelas palavras, mas, sobretudo pelo exemplo e pelo entusiasmo. Através dos princípios da qualidade pode-se dizer que ela é uma conquista permanente e nenhuma organização pode considerar-se suficientemente boa. O desafio é criar uma cultura organizacional na qual as pessoas entendam que a mudança deve ser constante. O líder da organização, por palavras e por ações, deve transmitir a mensagem de que a satisfação do cliente, através de um processo de melhoria contínua, é responsabilidade de cada pessoa. Conforme Varvaski (2000, p. 32) **os princípios da qualidade são:**



- *total satisfação dos clientes;*
- *gerência participativa;*
- *desenvolvimento humano;*
- *constância de propósitos;*
- *gerência de processos;*
- *delegação de poder;*
- *gerência de informação e comunicação;*
- *garantia da qualidade;*
- *busca da perfeição.*

Toda organização possui inúmeros sistemas e subsistemas que são responsáveis por resultados ricos e pobres de Qualidade, e a descoberta dos erros ou falhas e a eliminação das suas causas, são imprescindíveis para que todos se sintam a vontade para fazê-lo, sem ter medo de qualquer restrição.

Em se tratando de educação, é preciso envolver todo mundo que trabalha no processo ensino e aprendizagem criando relações interfuncionais, eliminando o controle sobre as pessoas agindo no sentido de motivá-las a sugerirem novos sistemas e novas idéias para resolver os problemas e para evitá-los.

É preciso medir tudo o que for importante, porque não é possível melhorar nada, enquanto, não se souber onde está o problema em termos da qualidade desejada. A solução de problemas exige uma sistemática definida, um processo que leve à eliminação de suas causas. Não se pode agir superficial e precipitadamente, também não adianta resolver apenas os problemas mais simples. É preciso começar pelos quais mais afetam a qualidade.

Através dos princípios básicos ao mesmo tempo, uma filosofia e um conjunto de ferramentas para a melhoria dos processos, que todos devem utilizar. Produzir serviços com qualidade, não é algo a ser cumprido por um setor ou por pessoa selecionada, mas é o resultado de muito esforço corporativo, do enfoque no cliente e da melhoria do processo realizada com a participação de cada pessoa.



## 2.6 QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e sua conotação original era militar. A partir do fim da década de 1940 a estratégia passa a fazer parte do mundo dos negócios, nesta época o conceito estava relacionado à pesquisa operacional. Nas últimas décadas o termo tem passado por diversas considerações, podendo ser entendida como a forma de que uma empresa utiliza seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente a fim de obter vantagens competitivas. A estratégia visa diferenciar as empresas dos concorrentes. **“Não é uma questão de ser melhor naquilo que você faz, é uma questão de ser diferente naquilo que você faz”**, afirma Porter (1988, p. 31).

As estratégias competitivas são **“ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria [...], a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares”** (Porter, 1988). O ambiente empresarial é ameaçado por cinco forças competitivas, de acordo com Porter: rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaças de novas empresas, ameaças de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes. O objetivo da estratégia competitiva é desta forma, encontrar uma posição que possa defendê-la contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

As organizações de aprendizado têm mais facilidade de observar e sobretudo implementar mudanças necessárias. Assim, suas estratégias são constantemente avaliadas. Esta flexibilidade permite a revisão permanente de suas ações e suposições básicas, através da crítica permanente de cada suposição empregada, desde as surgidas de cálculos quantitativos até da imaginação criativa. Além disso, o processo de aprendizagem permite que a estratégia faça suposições sobre o futuro de um meio em rápida mudança, onde o ciclo vital dos produtos vai se encurtando a uma velocidade crescente. Em um ambiente de mudanças a estratégia é vista como algo que permita a empresa a

adaptar-se; com uma estratégia bem definida, a empresa pode lidar com a incerteza.

A estratégia é a condição para que a organização possa prosperar em um mercado competitivo, onde fornecedores disputam a preferência dos consumidores.

Uma boa estratégia exige que a empresa identifique suas competências específicas e faça o melhor uso delas, no sentido de aplicá-las e aprimorá-las.

Esta característica só é possível devido a principal função da estratégia que é aprender. "Aprender a definir -se em conformidade com sua visão de futuro, aprender a buscar as melhores alternativas possíveis para chegar lá, aprender a agrupar e distribuir da melhor forma os recursos, aprender a operacionalizar-se e implementar-se. **"Enfim, aprender a aprender ser uma estratégia efetiva e contemporânea"**, afirma Barcellos (1998). Daí, o objetivo da estratégia é a aprendizagem necessária para mudar continuamente.

Se, no passado as decisões podiam ser maturadas e os problemas se repetiam, hoje as mudanças ocorrem a todo tempo e as estratégias precisam ser monitoradas e acompanhadas. A formulação da estratégia deve basear-se no pressuposto que as organizações são sistemas de aprendizagem em tempo integral. O processo de aprendizado contínuo permite que as empresas solucionem os problemas que até então eram desconhecidos.

De acordo com Levy (1992), **o processo de aprendizagem que caracteriza a análise estratégica é o que permite determinar o efeito atual das decisões do passado e o efeito no futuro das decisões atuais**. A importância da aprendizagem para a estratégia ocorre devido a diversos fatores pois, é o que torna a estratégia flexível, possibilitando a revisão permanente de suas suposições básicas, através da crítica permanente de cada suposição empregada, desde as surgidas de cálculos quantitativos até as da imaginação criativa.

Além disso, o processo de aprendizagem permite que a estratégia faça suposições sobre o futuro de um meio em rápida mudança, onde o ciclo de vida dos produtos vai se encurtando a uma velocidade crescente. A fertilização



tecnológica produz, também, impactos em cada vez mais indústrias, fazendo com que seus meios imediatos se sobreponham e se tornem cada vez mais vulneráveis ao cenário geral. O processo de aprendizagem permite antecipar e inventar melhores e mais eficientes métodos e programas de ação. A empresa é um sistema aberto, dinâmico e complexo onde a estratégia dirige o intercâmbio com o meio para que seja eficiente, eficaz, viável e coerente.

A empresa deverá aprender cada vez mais rapidamente, e com maior intensidade, a adaptar seus processos de raciocínio e de ação à pressão do meio, sendo que o conceito de aprendizagem pode ser entendido como a possibilidade de compreender sinais e símbolos do meio antes e melhor. Está incluído no conceito de "flexibilidade", já que dele depende a possibilidade de inovação.

Ainda, conforme Levy, está incluído também, no conceito de "estabilidade", pois é encontrar, frente a desequilíbrios no meio, os produtos que consigam melhor relação entre a criação de valor e a exposição ao risco. Na realidade, o conceito de desenvolvimento tem o mesmo sentido que o de aprendizagem, em que a empresa busca configurações de recursos para "antecipar-se" aos impactos das transformações do meio. É a rotina de antecipar-se flexivelmente à ruptura.

Apesar do aprendizado ser algo corriqueiro na organização, raramente ele é administrado para que ocorra de modo rápido, sistemático e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa. Assim, a aprendizagem e estratégia devem ser vistas como complementares. O aprendizado precisa estar conectado à estratégia da organização.

Além disso, o aprendizado deve ser visto como pró-ativo, prevendo as ameaças e as oportunidades e não apenas um modo de reagir às crises. Com o aprendizado as organizações se tornam mais flexíveis podendo lidar com a incerteza e ainda, as pessoas

### 3 METODOLOGIA

Por se tratar de um estudo de caso existe a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos. A abrangência deste estudo limita-se à análise do processo de solução de problema na empresa citadas anteriormente de forma a subsidiar a análise do comportamento do método em diferentes contextos.

O conteúdo desta monografia está organizado em quatro capítulos além desta introdução e da conclusão.

Primeiramente fiz um resumo traçando um pequeno histórico especificando a filosofia do CRM. Para isto, foi utilizada vasta bibliografia previamente selecionada e, em menor grau, minha própria experiência adquirida através da participação em cursos e seminários diversos.

Depois tracei um perfil mais completo da empresa escolhida para o estudo de caso, percorrendo sobre o seu histórico e detalhando suas operações. Para isto, foram feitas entrevistas com a diretoria e com diversos funcionários da empresa, bem como observações do dia-a-dia de suas operações.

Em seguida, o meu objetivo será o de posicionar a empresa por mim estudada em relação a outras empresas similares, percebendo até que ponto as observações feitas neste trabalho poderiam ser estendidas para outras empresas brasileiras. Para tanto, foi feito uso de um questionário, comparando então as respostas que obtivemos junto a empresa estudada com os resultados que a pesquisa obteve para as empresas a ela similares. Utilizou-se ainda, com o objetivo de oferecer dados mais atualizados, os resultados de outras pesquisas semelhante, realizada pelo IBGE e Secretaria de Educação.

E, por último meu objetivo será o de traçar as perspectivas de utilização da filosofia do CRM na empresa estudada.



#### 4 CONCLUSÃO:

Ao término deste estudo, pode-se afirmar que ele cumpriu os objetivos a que se propôs, ou seja, identificou a relação existente entre as estratégias Administrativas utilizadas pelos Centros de Educação Infantil e a qualidade dos serviços prestados.

Especificamente, estabeleceu relações entre Centro de Educação Infantil, a administração e a qualidade de ensino; identificou quais as estratégias de administrativas que são utilizadas pelos Centros de Educação Infantil como forma de captação de clientes; coletou dados advindos da realidade educacional, que demonstrem a percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados pelos Centros de Educação Infantil e propôs estratégias de administrativas que podem refletir na qualidade dos serviços prestados pelos Centros de Educação Infantil.

Através do estudo realizado, pode-se afirmar que ele contemplou seu objetivo geral, à medida que identificou a relação existente entre as estratégias administrativas utilizadas pelos Centros de Educação Infantil e a qualidade dos serviços prestados.

Especificamente nesta pesquisa, a visão que os pais têm em relação a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto Educacional Recanto — em Belo Horizonte / Minas Gerais, referem-se à estrutura física, estrutura organizacional e aos tópicos de escolha geral, decorrentes da imagem que a Instituição passa como um todo, acumulada historicamente dentro da comunidade, em consequência do estilo de educação que oferece.

Estabelecer relações entre Centro de Educação Infantil, a administração e a qualidade de ensino, foram claramente contempladas no Estudo, pois a existência de uma estratégia administrativa em um Centro de Educação Infantil obriga necessariamente a uma definição mais concreta dos objetivos da instituição, indica o lugar que os produtos da instituição devem ocupar relativamente à concorrência, melhora de forma adequada o produto ou serviços oferecidos, uma vez que, voltado para os clientes, tende a satisfazer suas necessidades.

A adoção de estratégias administrativas envolve análise, planejamento, execução e controle, perspectivando sempre os objetivos estabelecidos. Desta forma, pode-se entender a administração enquanto ferramenta útil a todo o processo administrativo-educacional, uma vez que identifica as necessidades da instituição, seleciona mercados-alvo, faz a segmentação de mercado, identifica com mais clareza o potencial do aluno.

Os especialistas em Administração referem-se usualmente às Instituições de Ensino como "organizações sem fins lucrativos". De uma forma geral, estas instituições iniciam a sua atividade orientadas para o produto, passando a adotar uma tática de vendas caso se inicie um clima de incerteza motivado pela escassez de matrículas dos alunos. Neste contexto, a administração se aplica a pessoas e, por isso, os gestores devem procurar ter um pensamento estratégico da sua instituição de forma a ter percepção e visão de que os seus alunos e outros públicos necessitam ou necessitarão no futuro.

Um Centro de Educação Infantil orientado verdadeiramente para a administração deve começar por explicar a todos os seus colaboradores, ou seja, seu público interno e externo quais os seus objetivos, assim como, qual a sua função, de forma a poder desenvolver um espírito comum e que todos os envolvidos trabalhem em sintonia com os objetivos globais previamente estabelecidos.

Cada vez mais, torna-se exigível a definição de planos estratégicos de administração aplicados aos Centros de Educação Infantil, que possibilitem a seleção, definição, reconhecimento e posterior atuação dos e nos segmentos-alvo. Para que um ensino seja reconhecido como "de qualidade", não se restringindo a ter bons professores e ótimas instalações, mas ao público a que é dirigido, em especial aos alunos reais e potenciais que, através dos pais, devem fazer esse reconhecimento, identificando de imediato as vantagens competitivas no mercado de trabalho pelo fato de freqüentarem aquele "Centro", justificando assim, os recursos utilizados através das ferramentas da administração para que o sucesso seja alcançado por completo.



Quanto a proposta de estratégias de administração que possam refletir na qualidade dos serviços prestados pelos Centros de Educação Infantil, o estudo conclui que os especialistas em administração devem também estar integrados com as escolas e com instituições que ofertam o produto "ensino", ter a exatidão de suas realidades cotidianas, ter uma visão do que realmente estas instituições necessitam, de forma a auxiliá-las corretamente. As Instituições de Ensino que têm uma proposta de administração podem coordenar os seus esforços, centrá-los e dividi-los, de forma que seus colaboradores diretos possam estar integrados e contribuir de forma significativa na elaboração e aplicação das estratégias da administração.

Em um futuro próximo, todas as Instituições de Ensino, inseridas neste contexto, os Centros de Educação Infantil, devem ter em seu corpo de colaboradores um especialista ou uma empresa prestadora de serviços voltados para a administração, pois correm o risco de ter seus esforços sobrecarregados na tentativa de ampliar seu mercado de ação, sua clientela e o comprometimento com a qualidade dos serviços ofertados.

O planejamento sólido e a correta aplicabilidade das estratégias da administração voltadas para a qualidade do ensino ofertado pelos Centros de Educação Infantil são fatores chave e indispensáveis para o sucesso de qualquer plano da administração.

Ao término deste estudo, sugere-se que novas estratégias da administração estão presentes no cotidiano escolar, dando ênfase a administração de relacionamento, ou seja, uma maior integração entre Instituição de Ensino e Família; um maior envolvimento em festas e eventos oferecidos pela Instituição; a participação efetiva dos pais nas atividades escolares, bem como no desenvolvimento da proposta pedagógica da instituição, visando alcançar uma qualidade de ensino fortalecida nos laços de relacionamentos estabelecidos entre a Instituição de Ensino e a clientela atendida.

## 5 RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados obtidos neste estudo, pode-se recomendar:

Em primeiro momento à Faculdade: novas abordagens sobre o tema sejam pesquisadas, devido aos poucos estudos já realizados.

Em segundo momento, ao Instituto Educacional Recanto, instituição pesquisada e local de trabalho do pesquisador: promover a todos os seus clientes, pais de alunos de Educação Infantil, maiores detalhes da proposta pedagógica adotada pela instituição.

E, em terceiro e último momento, em especial ao Instituto Educacional Recanto: manter o número de alunos por sala, em consonância com a Lei (LDB9394/96) para que, assim se possa continuar o trabalho de valorização do aluno, item destacado com sucesso no estudo .



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÀRIES, O. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ASSIS, R.A. É preciso pensar na educação escolarizada para crianças de 4 a 6 anos. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, (59): 66-72, nov., 1986.
- BROWN, Keki R. **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- COLOSSI, Nelson; SOUZA, Claudia Gonçalves de (Org.) **Administração Universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1998.
- CAMPOS, M.M. A Constituinte e a educação da criança de 0 a 6 anos. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, (39):57-65, nov., 1986.
- CASTRO, Luis Manoel Mota de. **Planejamento estratégico**. In.: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: Organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEA, 1988.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- DEMING, W.Eward,. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1990
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.
- DELORS, Jaques. **Educação, um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 2000.
- DRUCKER, P.F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FACHIN, D. **Metodologia do Trabalho Científico: técnicas de pesquisa**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: Organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEA, 1988.

FRANCO Luiz Antonio C. **A disciplina na escola**. São Paulo: Revista da Ande. (11): 62-67, 1998.

GENTILI, P. & SILVA, T. T. da (Orgs.) **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

JURAN, J.M. & GRYNA, F.M. **Controle da Qualidade handbook. Conceitos, políticas e filosofias da Qualidade**. V.I, São Paulo: Makron Books-Mc Graw-Hill, 1991.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KRAMER, S. **Avanços, retrospectivas e impasses da política de educação Pré-Escolar no Brasil**. *Revista Educação e Sociedade*. São Paulo, dez., 1987.

KRAMER, S. **Com a Pré-Escola nas mãos**. São Paulo: Ática, 1997.



LEITE, Eduardo Pertille Costa, SILVEIRA, Amélia. **Estratégias de Marketing em organizações universitárias: estudo da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINO.** In.: SILVEIRA, Amélia;

LENDREVIE, Jacques. **Teoria e prática do marketing.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

LEVITT, Theodore. **Marketing para Desenvolvimento dos Negócios.** Trad. De Auripebo B. Simões e outros, Revista Expansão, São Paulo, 1965.