

**UNIVERSIDADE FEEVALE – MESTRADO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIA
CRIATIVA**

LEONARDO DE PAULA

COCRIAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO

NOVO HAMBURGO

2018

LEONARDO DE PAULA

COCRIAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale como requisito à obtenção do título de Mestre em Indústria Criativa.
Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Cristina Bohnenberger

NOVO HAMBURGO

2018

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Paula, Leonardo de.

Cocriação na educação profissional : um estudo de caso /
Leonardo de Paula. – 2018.

94 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Universidade
Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt ; Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª.
Maria Cristina Bohnenberger”.

1. Cocriação. 2. Educação profissional. 3. Lógica dominante de
serviço. 4. Satisfação do cliente. I. Título.

CDU 658:159.928

Bibliotecária responsável: Bruna Heller – CRB 10/2348

LEONARDO DE PAULA

Dissertação do Mestrado Profissional em Indústria Criativa, com título: “**COCRIAÇÃO A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO**”, submetido à banca examinadora, como requisito necessário para obtenção do título de Mestre.

Aprovado por:

Prof. Dr. Serje Schmidt (Orientador)

Universidade Feevale

Prof. Dr. Dusan Schreiber

Universidade Feevale

Prof. Dr. Cláudio Damacena

Pontifícia Universidade Católica do RS

Novo Hamburgo, 27 de fevereiro de 2018

*Para minha esposa Elaine
e meu filho João Víctor.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares e amigos que entenderam a importância desta jornada e sempre estiveram ao meu lado.

Ao meu orientador Serje pelo incentivo e paciência nesta caminhada.

Pelas contribuições da co-orientadora Maria Cristina.

Ao Diretor Regional do Senac-RS, José Paulo da Rosa, pelo incentivo e permitir a realização desta pesquisa na instituição.

Aos colegas do Núcleo de Negócios do Senac-RS pela compreensão e apoio nos momentos de ausência ao longo das aulas e do desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas gerentes do Senac-RS pelo incentivo e auxílio quando foi necessário afastamento de minhas atividades para frequentar aulas e orientações.

Aos colegas “não-legais” do Mestrado onde sempre encontrei apoio e incentivo.

RESUMO

O desenvolvimento de um ambiente educacional que não se restrinja a sala de aula, mas que envolva todos os setores de uma escola, com transparência e atenção no atendimento ao cliente, é fundamental para a cocriação de valor. A partir deste contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar como a cocriação de valor em serviços de educação profissional influencia na satisfação dos clientes. Identificou-se na literatura, as dimensões de cocriação de valor (busca de informações, compartilhamento de informações, *feedback*, planejamento das aulas e engajamento e satisfação e recomendação da escola) aplicáveis ao processo de elaboração e desenvolvimento de cursos de educação profissional, possibilitando a construção de instrumentos para análise. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, abordando dois cursos de qualificação profissional. Desta forma foi possível verificar como cada cliente, professor, vendedor e representante da empresa interagiu e participou na cocriação de cursos de educação profissional, comparando resultados entre os cursos pesquisados. Os resultados contribuem para um melhor entendimento da cocriação de valor no contexto da educação profissional, auxiliando na compreensão de como acontece a cocriação de valor nas experiências de sala de aula e no ambiente educacional em que o cliente está inserido. A importância de um processo transparente na relação entre docentes e clientes e a importância do planejamento das aulas com a elaboração ou adaptação de dinâmicas de acordo com o perfil da turma, são exemplos de práticas discutidas neste trabalho que contribuem para os estudos acadêmicos e as práticas docentes e gerenciais na educação. Futuras pesquisas poderão explorar as dimensões e categorias de análises em outros níveis da educação profissional e tecnológica, como o Ensino Técnico e Superior.

Palavras-chave: Cocriação. Educação Profissional. Lógica dominante de serviço. Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

The development of an educational environment that is not restricted to the classroom, but which involves all sectors of a school, with transparency and attention in the customer service, is fundamental for the creation of value. From this context, the objective of this research is to analyze how value creation in professional education services influences customer satisfaction. The dimensions of value creation (information search, information sharing, feedback, lesson planning and engagement and satisfaction and recommendation of the school) were identified in the literature, applicable to the process of elaboration and development of professional education courses, construction of instruments for analysis. The methodology used was a case study, addressing two professional qualification courses. In this way it was possible to verify how each client, teacher, salesman and company representative interacted and participated in the co-creation of professional education courses, comparing results among the courses surveyed. The results contribute to a better understanding of value creation in the context of professional education, helping to understand how value creation occurs in classroom experiences and the educational environment in which the client is inserted. The importance of a transparent process in the relationship between teachers and clients and the importance of class planning with the elaboration or adaptation of dynamics according to the class profile are examples of practices discussed in this work that contribute to academic studies and practices teachers and management in education. Future research may explore the dimensions and categories of analysis in other levels of professional and technological education, such as Technical and Higher Education.

Key-words: Co-creation. Professional education. Service-dominant logic. Customer Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O espaço da experiência	24
Figura 2 - Como os indivíduos cocriam práticas de experiência de serviço	26
Figura 3 - Framework conceitual para cocriação de valor	30
Figura 4 - Etapas de interação entre o cliente e escola (Curso Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal).....	49
Figura 5 - Ciclo de execução do curso Treinamento Básico de Multiplicadores	50

LISTA DE QUADROS

Quadro - 1: Transição de conceitos entre a Lógica Dominante de Bens e a Lógica Dominante de Serviço	19
Quadro - 2: Migração para experiências de cocriação	20
Quadro - 3: Dimensões e categorias: cocriação de valor na educação profissional	36
Quadro - 4: Escopo de atuação do Senac-RS.....	45
Quadro - 5: Necessidades e Expectativas dos Clientes.....	51
Quadro - 6: Rótulo dos entrevistados: Curso Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal.....	52
Quadro - 7: Rótulo dos entrevistados: Curso Treinamento Básico de Multiplicadores.....	53
Quadro - 8: Fatores que influenciam na escolha da Escola	57
Quadro - 9: Síntese análise dos dados.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO.....	16
3 COCRIAÇÃO	22
4 COCRIAÇÃO DE VALOR NA EDUCAÇÃO	32
4.1 DIMENSÕES PARA ANÁLISE DA COCRIAÇÃO DE VALOR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	36
5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	38
5.1 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR EM SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO	40
6 METODOLOGIA.....	43
6.1 PLANEJAMENTO	44
6.1.1 Descrição do ambiente de estudo	44
6.1.2 Instrumento de coleta de dados	47
6.2 COLETA DE DADOS.....	52
7 ANÁLISE DOS DADOS	55
7.1 BUSCA DE INFORMAÇÕES	55
7.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES	58
7.3 FEEDBACK	64
7.4 PLANEJAMENTO DAS AULAS E ENGAJAMENTO DOS CLIENTES	69
7.5 SATISFAÇÃO E RECOMENDAÇÃO DA ESCOLA	75
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÊNDICES	91

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho é cada vez mais impactado pelos processos de mudança social, econômica, política, tecnológica e ambiental. A mudança no ambiente competitivo com o avanço de diferentes tecnologias está alterando a maneira como as empresas estão se relacionando com seus clientes. As tecnologias estão rompendo fronteiras fazendo com que as empresas alterem a natureza de seus produtos e serviços. Kotler (2010) afirma que esta nova onda tecnológica é formada por três grandes forças: os computadores e celulares baratos, Internet de baixo custo e softwares de fonte aberta. Estas tecnologias permitem que os indivíduos se expressem e colaborem entre si. Empresas invadem mercados de outras empresas, criando novos espaços para utilização de seus produtos e serviços, bem como satisfazer necessidades e desejos cada vez mais customizados dos clientes. Nesta nova organização da sociedade os consumidores estão cada vez mais conectados e informados, alterando seu comportamento de consumo de várias maneiras, exercendo maior influência sobre as empresas.

As instituições de educação devem estar em sintonia com as novas competências exigidas pelo mercado de trabalho, sendo capazes de atender as diferenças e a complexidade no mercado de trabalho que seus clientes encontrarão no exercício de sua profissão. Cabe destacar que o termo ‘cliente’ foi utilizado em detrimento de outros, como ‘aluno’, ‘estudante’, etc. Rosa (2008) destaca que o termo ‘cliente’ apesar de trazer um caráter mercadológico à relação com este *stakeholder*, entende-se que, o produto de uma escola é o caminho para o conhecimento e que este caminho é disponibilizado para um cliente especial, que é o aluno. O aluno é, portanto, o cliente e não um produto. Esse ambiente competitivo representa um grande desafio para a educação profissional, que deve se manter atualizada com os processos de formação de profissionais que estejam preparados para lidar com estas mudanças com autonomia e criatividade.

No contexto do mercado educacional, a experiência de cocriação é importante para o desenvolvimento de competências e habilidades para a vida profissional do aluno (NENONEN e HUNTELIN, 2015). As instituições de ensino e alunos devem preocupar-se com o resultado final do serviço prestado, com o desenvolvimento das competências

planejadas. Os clientes estão preocupados no desenvolvimento de suas competências para o ambiente do trabalho, apropriando-as ao final do curso. Da mesma maneira os professores tem como objetivo o desenvolvimento destas competências em seus alunos e que ao final do processo tenham uma avaliação positiva. Para as instituições de ensino também é importante que os clientes consigam o desenvolvimento das competências, evitando a evasão durante o curso como também aumentando a possibilidade de novas compras e a prospecção de novos clientes. Por fim, para as empresas e sociedade é imprescindível a formação de profissionais aptos para a resolução de tarefas cotidianas (BRAMBILLA e DAMACENA, 2012).

A cocriação de valor, fundamentada pelas premissas da Lógica Dominante de Serviço (LDS), é fundamental para que todos os atores envolvidos cooperem entre si, gerando valor. De acordo com as premissas da LDS, os clientes passam a ter um papel ativo no desenvolvimento de produtos, mudando o centro da atenção para a experiência de cocriação. Cada vez mais, o valor terá que ser cocriado com os consumidores e a inovação deverá ter foco nestas experiências (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2003).

Na educação, a cocriação de valor se dá no desenvolvimento de um ambiente educacional que não se restrinja a sala de aula, mas envolvendo todos os setores da escola. Desta forma, são importantes a atenção e a transparência no atendimento ao cliente, focando a atuação das equipes na cocriação de valor nas experiências de serviço (McCOLL, CHONG e FERRIER, 2015). Em sala de aula, o planejamento das aulas, utilizando metodologias ativas com troca de conhecimentos e experiências entre professores e alunos, são fatores que facilitam o engajamento dos alunos, resultando em sua satisfação (KARNS, 2006).

Diante deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a cocriação de valor em serviços de educação profissional influencia na satisfação dos clientes. Para o alcance deste objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) identificar, a partir da literatura, as dimensões da cocriação de valor aplicáveis ao processo de elaboração e desenvolvimento de cursos de educação profissional; b) elaborar instrumentos de medição para analisar as dimensões da cocriação nesse processo; c) verificar como cada participante interage e participa na cocriação de cursos de educação profissional, comparativamente em processos que exigem maior e menor participação destes; d) comparar os resultados da satisfação dos clientes entre os diferentes processos de cursos de educação

profissionais pesquisados e; e) identificar oportunidades de melhoria no processo de criação de cursos de educação profissional a partir dos resultados da pesquisa.

A pesquisa permitiu analisar a cocriação de valor na educação profissional, através das interações entre os participantes (clientes, professores, vendedores e representante da empresa) de cada curso analisado. A partir da fundamentação teórica foi possível propor dimensões para análise do valor transmitido ao cliente, proporcionando a utilização destas dimensões em futuras pesquisas sobre o tema. No âmbito da educação profissional foi possível entender como acontece a cocriação de valor nas experiências de sala de aula, incluindo relacionamento entre professor e cliente, planejamento das aulas e metodologias de ensino.

Para o cumprimento destes objetivos foi realizado um estudo de caso, a partir de dois cursos de qualificação profissional, dentro da modalidade de educação Formação Inicial e Continuada – FIC, no Senac-RS. A opção pelos cursos deu-se em virtude das diferenças nos processos de criação destes que, ocorrendo em uma mesma instituição educacional, podem evidenciar contrastes em termos de cocriação. O curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal é ofertado na programação regular das escolas e o seu conteúdo foi desenvolvido de forma padronizada para todas as Escolas do Rio Grande do Sul. Já o curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, ofertado dentro do programa de cursos *in company*, teve seu conteúdo customizado de acordo com as necessidades da empresa contratante. A coleta de informações foi realizada a partir de entrevistas com clientes, docentes e gestores, através de questões associadas às dimensões da cocriação pesquisadas e com aderência ao tema. Também foi utilizada uma pesquisa de necessidades e expectativas dos clientes, realizada semestralmente pela instituição. A partir deste contexto, o trabalho visa aprofundar a análise da cocriação de valor a partir do ecossistema criado em cada curso, envolvendo clientes, docentes e gestores.

A partir desta introdução, o restante do trabalho está organizado da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta o conceito da (LDS) e finaliza enfocando a abordagem tradicional das empresas para as experiências de cocriação. O capítulo 3 trata da cocriação de valor, descrevendo a cocriação da experiência de serviço. Por fim, o capítulo apresenta um *framework* para identificação dos processos de cocriação e elenca dimensões do

comportamento de cocriação. O capítulo 4 aborda a cocriação de valor na educação. O capítulo 5 versa sobre a satisfação do consumidor em serviços de educação. As etapas da pesquisa, com detalhamento da construção do instrumento de medição e da coleta de dados, são apresentadas no capítulo metodologia. Em seguida, no capítulo de análise dos dados, são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, realizando a triangulação com a fundamentação teórica.

2 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO

O pensamento de marketing entre os anos de 1900 e 1950 teve como foco principal as transações comerciais (valor de troca), em que as ações de marketing valorizavam a posse dos bens. Após este período, entre os anos de 1950 e 1980, as empresas iniciam a utilização de técnicas analíticas para definir seu *mix* de marketing, visando melhorar o desempenho da empresa. O foco estava em satisfazer os clientes e obter vantagem competitiva, através da diferenciação, tendo como base o valor em uso (VARGO e LUSCH, 2004). Após este período, começa a surgir uma lógica dominante que se concentra nos recursos tangíveis, no valor embutido e nas transações comerciais. Este modelo centrado nos bens tornou-se um paradigma para o estudo de negócios e marketing. O objetivo da atividade econômica era produzir e distribuir produtos para venda. As empresas determinavam todas as variáveis de decisão com o intuito de maximizar o lucro e controlar a produção, através de um processo de padronização. Durante as últimas décadas novas perspectivas surgiram convergindo para a formação de uma nova lógica dominante para o marketing, com foco no serviço e não na produção de bens, considerando o serviço como a aplicação de competências através de ações e processos em benefício de outra parte envolvida, onde experiências são criadas ao longo do tempo pelos clientes e empresas (LUSCH e VARGO, 2006).

A partir desta nova perspectiva surge a Lógica Dominante de Serviço (LDS) que considera todos os atores sociais e econômicos, por exemplo, clientes e empresas, como integradores de recursos e como provedores de serviços. Desta forma, todos fazem parte do processo de criação de valor, onde cada parte avalia sua experiência e determina o valor em seu contexto social, sendo os clientes personagens ativos que podem codificar e personalizar seus relacionamentos com os fornecedores, adotando múltiplos papéis, sendo um consumidor, um provedor de competência, um controlador de qualidade e um coprodutor (AKAKA, VARGO e SCHAU, 2015).

Vargo e Lush (2004) defendem que o serviço nem sempre é transparente, sendo fundamental que as organizações desenvolvam produtos que transmitam valor a partir das complexas combinações entre produtos, preços e marcas. Brown e Mazzarol (2009) afirmam que esta percepção de valor é criada a partir da participação dos consumidores em um

processo de coprodução, criando valor a partir de recursos intangíveis. Os atores precisam criar a proposta de valor em conjunto, resultante de um processo de negociação entre as partes interessadas. Jaakkola e Aarikka-Stenroos (2011), complementam, afirmando que tanto o fornecedor como o cliente devem apresentar suas perspectivas sobre o valor esperado, bem como os benefícios das promessas feitas entre eles, resultando na criação de valor a ambos através desta interatividade.

Neste contexto, onde fornecedores e consumidores criam valor pela interação e compartilhamento de conhecimento e habilidades, Vargo e Lush (2016), apresentam as premissas fundamentais da LDS:

Premissa 1: O serviço é a base fundamental de troca. Existem basicamente dois tipos de recursos, que são as habilidades físicas e mentais. A base econômica, antes da Revolução Industrial, tratava as pessoas como entidades que possuem desejos e buscavam a satisfação. Com esta premissa tem-se um retorno sobre as origens econômicas, com o resgate da posição do serviço como parte essencial nos processos de troca. Desta forma, serviços são trocados por serviços, e representam a unidade de análise econômica.

Premissa 2: Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca. À medida que as organizações crescem elas perdem o foco nos consumidores e no serviço que prestam. Dinheiro, bens, organizações e sistemas de marketing são apenas veículos de troca. O serviço é fornecido por combinações complexas de bens, dinheiro e instituições. O serviço de troca nem sempre é aparente.

Premissa 3: Bens são mecanismos de distribuição da provisão de serviço. Os bens não são o denominador comum de troca. O denominador comum é a aplicação de conhecimento especializado, habilidades mentais, e em menor teor, o trabalho físico. Os consumidores desejam produtos em função dos serviços que proporcionam. Produtos são distribuidores de serviços para a satisfação do consumidor.

Premissa 4: Os recursos operantes são a fonte de benefícios estratégicos. O conhecimento representa um recurso intangível. Todo o tipo de negócio é um negócio de informação.

Premissa 5: **Todas as economias são economias de serviço.** A unidade fundamental de troca são as habilidades mentais e físicas, referente ao provimento do serviço. Os bens tangíveis manufaturados são mecanismos de provisão de serviço. O serviço e seus consumidores representam a essência das atividades econômicas nesta lógica. O serviço, no singular, caracteriza melhor a ideia da lógica do marketing em serviço.

Premissa 6: **O valor é cocriado por vários atores incluindo sempre o beneficiário.** A criação de valor não ocorre apenas através de um único ator (cliente ou outra forma) ou entre empresas e seus clientes, mas entre toda uma série de atores. O valor é criado através da integração de recursos, fornecido por muitas fontes, incluindo uma gama completa de atores orientados para o mercado.

Premissa 7: **Os atores não podem fornecer valor, mas podem participar da criação e oferta de proposições de valor:** Os atores podem apenas ofertar proposições de valor, no entanto, quem define o valor é o consumidor.

Premissa 8: **Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e relacional.** Soluções podem ter origem em produtos tangíveis e serviços intangíveis, ou mediante alguma combinação destes. Rendimentos são obtidos pela satisfação do consumidor. A provisão do serviço e a cocriação de valor implicam em trocas de caráter relacional.

Premissa 9: **Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.** O consumidor é um cocriador de valor.

Premissa 10: **O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.** O serviço é um processo que utiliza recursos em benefício de outra parte, geralmente o cliente/consumidor.

Premissa 11: **A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais.**

Esta transição de uma lógica baseada em bens para uma lógica baseada em serviços é apresentada no Quadro 1:

Quadro - 1: Transição de conceitos entre a Lógica Dominante de Bens e a Lógica Dominante de Serviço

Conceitos da lógica dominante de bens	Conceitos de transição	Conceitos da Lógica dominante de serviço
Bens	Serviços	Serviço
Produtos	Ofertas	Experiências
Características/Atributos	Benefícios	Solução
Valor adicionado	Coprodução	Cocriação de valor
Maximização do lucro	Engenharia financeira	Aprendizagem através do <i>feedback</i> financeiro
Preço	Entrega de valor	Proposição de valor
Equilíbrio do sistema	Dinâmica do sistema	Complexa adaptação do sistema
Cadeia de suprimentos	Cadeia de valor	Rede de criação de valor
Promoção	Integração de marketing	Diálogo
<i>To market</i>	<i>Market to</i>	<i>Market with</i>
Orientação para o produto	Orientação para o mercado	Orientação para o serviço

Fonte: Lush e Vargo, 2006, p. 286

Com os conceitos apresentados por Lush e Vargo (2006), destaca-se que o enfoque da LDS orienta o desenvolvimento de produtos para a criação de experiências ao consumidor, buscando atender a solução de uma necessidade. O enfoque do preço também é alterado para que o cliente possa perceber uma proposição de valor na oferta.

Prahalad e Ramaswamy (2004) abordam que esta realidade altera drasticamente a abordagem tradicional das empresas para um contexto de experiências de cocriação. O Quadro 2 destaca esta migração para experiências de cocriação:

Quadro - 2: Migração para experiências de cocriação

Tópicos	Troca tradicional	Experiências de cocriação
Objetivo da interação	Extração de valor econômico	Cocriação de valor, por meio de experiências cativantes de cocriação, além da extração de valor econômico
Lócus da interação	Uma vez, no fim da cadeia de valor	Repetidamente, em qualquer lugar, e em qualquer momento, no sistema
Relacionamento empresa-consumidor	Baseada em transações	Conjunto de interações e transações focadas numa série de experiências de cocriação
Visão da escolha	Variedade de produtos e serviços, recursos e funcionalidades, desempenho do produto e procedimentos operacionais	Experiência de cocriação baseada nas interações através de muitos canais, opções, transações e a relação preço-experiência
Padrão de interação entre a empresa e o consumidor	Passiva, de iniciativa da empresa, um a um	Ativa, de iniciativa da empresa ou do consumidor, um a um ou de um para muitos
Foco na qualidade	Qualidade dos processos internos e das ofertas da empresa	Qualidade das interações consumidor-empresa e cocriação de experiências

Fonte: (Prahalad e Ramaswamy,2004, p. 69)

Esta migração para experiências de cocriação visa que além do valor econômico de uma transação os consumidores possam passar por experiências positivas na experimentação do produto ou serviço. Os clientes ao utilizarem os recursos fornecidos por uma empresa, aliado com outros recursos e as suas habilidades, criam valor para si mesmos em suas práticas diárias de interação. Da mesma forma, as empresas, em seus contatos interativos com seus clientes desenvolvem oportunidades para cocriar valor com eles e para eles (GRÖNROOS, 2008).

Neste cenário de diálogo e considerando a importância de atuação em rede, torna-se fundamental a cocriação de valor entre os atores envolvidos no processo. A interação entre a empresa e o consumidor é um ponto fundamental para a competição, em uma abordagem

que considera a experiência do consumidor como fator crítica para o sucesso. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que o futuro da concorrência estará em uma abordagem totalmente nova, baseada na cocriação de valor, onde os consumidores querem interagir e cocriar com empresas, comunidades e entre consumidores. Uma empresa não pode criar nada de valor sem o envolvimento dos indivíduos. Esta interação entre empresas e clientes, criando valor através da interação é apresentada no capítulo 3.

3 COCRIAÇÃO

A cocriação permite às empresas e clientes criar valor através da interação, onde ambos não estão mais em lados opostos, mas interagindo uns com os outros para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. Este novo modelo de criação de valor e como ele é distribuído, comercializado e explorado é muito diferente do modelo tradicional de demanda e oferta (GALVANO e DALLI, 2014). Clientes e fornecedores interagem e colaboram além de fatores como preço que tradicionalmente conduz a relação de oferta e demanda. O processo de criação de valor do cliente é definido como uma série de atividades realizadas com o propósito de atingir seus objetivos pessoais. Desta forma, é fundamental, para o cliente ter capacidade para cocriar, ter quantidade de informação disponível, bem como conhecimentos e habilidades, além de outros recursos que possam acessar e utilizar. Assim, se um fornecedor tem como objetivo melhorar sua competitividade, terá que desenvolver sua capacidade para influenciar o processo de participação dos clientes, de forma que ela possa utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível (PAYNE, STORBACKA e FROW, 2007).

Os elementos fundamentais para a cocriação de valor do ponto de vista do consumidor são listados por Prahalad e Ramaswamy (2004), sendo eles o diálogo, o acesso, o risco e a transparência, os quais os autores referem-se utilizando o acrônimo DART. O diálogo refere-se aos vínculos de fidelidade entre as partes envolvidas. Este elemento proporciona que assuntos comuns entre as partes oportunizem o diálogo e que regras sejam estabelecidas para o convívio. Os autores reforçam que estabelecer o diálogo entre as partes é mais do que somente a prática empresarial de ouvir seus clientes. O objetivo do diálogo é gerar empatia com seus clientes através de atividades que promovam a experiência e estimulem a criação e sustentação de uma comunidade fiel. É através do diálogo que os consumidores são estimulados a impor suas perspectivas sobre valor nos processos.

Quando os autores se referem ao elemento acesso, estão questionando que os consumidores só experimentam o valor de um produto através da propriedade do mesmo. Defendem que os consumidores se relacionam com os produtos através da experiência em vários pontos de interação, ao contrário da simples propriedade. O debate sobre a avaliação

dos riscos permite o gerenciamento desses bem como o diálogo sobre eles e os benefícios associados ao uso dos produtos e serviços, que talvez proporcione um elevado nível de confiança entre a empresa e os consumidores. Por fim, os autores sustentam que a transparência proporciona o diálogo colaborativo entre os consumidores. No relacionamento entre empresas e consumidores é importante à equalização de informações sobre os produtos e serviços, como preço, custos, etc (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), os elementos básicos DART são os blocos de construção da cocriação de valor e podem ser combinados de diferentes maneiras pelos gestores. Esta combinação dos elementos básicos desafia a tradicional relação entre empresas e consumidores, tensionando os pontos de interação, momento em que os consumidores realizam suas escolhas e onde realmente se cocria o valor. Estes fatores se analisados isoladamente não produzem experiências na cocriação. É importante observar as dimensões da escolha nesta interação entre consumidor-empresa, que condicionam a experiência de cocriação.

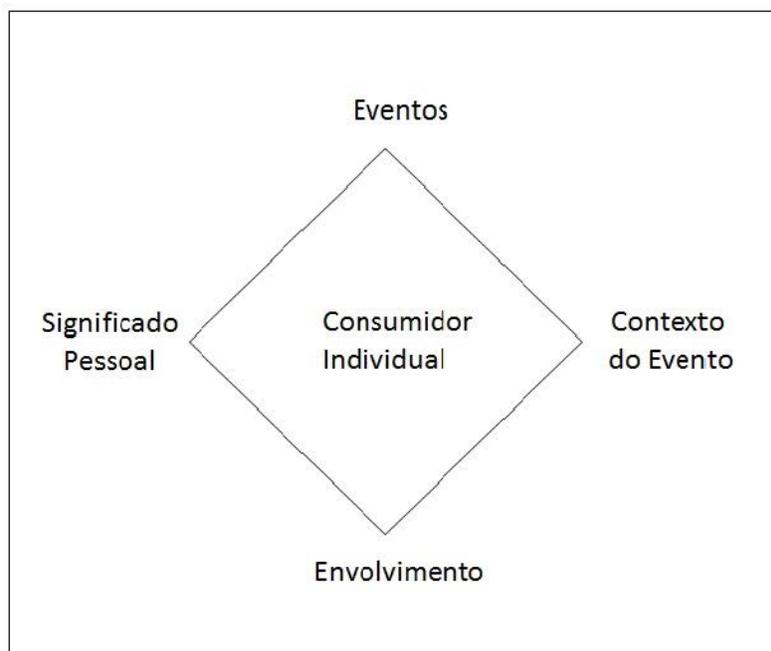
As dimensões da interação consumidor-empresa são analisadas por Prahalad e Ramaswamy (2004). A primeira dimensão é a cocriação ao longo de vários canais, onde os consumidores querem liberdade de escolha para interagir com a empresa. Nesta dimensão o desafio empresarial é gerenciar esta diversidade de canais garantindo qualidade nos serviços em cada ponto de interação com os consumidores. Na dimensão de cocriação por meio de escolhas, os consumidores desejam definir suas escolhas a partir de suas visões de valor. É responsabilidade das empresas, neste contexto, proporcionar opções centradas na experiência, que reflitam os desejos dos consumidores. Da mesma maneira, os clientes querem que as empresas atendam suas necessidades, preferências, sofisticações e desejos, ou seja, o consumidor quer que prevaleça a sua visão de valor ao invés de aceitar o portfólio de produtos e serviços das empresas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

A dimensão que apresenta a cocriação por meio de transações discorre sobre a necessidade dos consumidores interagirem e realizarem transações de acordo de sua preferência. Eles querem acesso rápido, fácil, conveniente e seguro às suas experiências. Desta forma, as empresas devem focar a experiência de cocriação através de transações. Por exemplo, os consumidores podem apreciar as reduções de preço quando a empresa repassa

economia em seu processo de operação, no entanto, esta redução não pode acarretar em diminuição na qualidade dos produtos e serviços como na experiência dos consumidores. Da mesma maneira, na dimensão que trata do preço, os consumidores querem associar suas escolhas com as experiências pelas quais estão dispostos a pagar. No entanto, querem que o preço dessas experiências seja justo. O foco da empresa nesta dimensão deve ser na equalização entre preço e experiência no processo de cocriação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Ao defender este contexto para cocriar experiências, Prahalad e Ramaswamy (2003), abordam a necessidade de construção de um espaço para esta prática que é diferente do espaço destinado à construção de produtos. Conforme a Figura 1, o consumidor é o personagem central aplicando suas influências individuais na cocriação a partir de suas experiências, distinto do espaço de criação do produto, agora com foco na inovação. Nesta proposta, o consumidor envolve-se ativamente nestes ambientes de experiência, como indivíduo ou em comunidade, criando uma série de experiências de cocriação.

Figura 1 - O espaço da experiência



Fonte: PRAHALAD E RAMASWAMY, 2003

Este ambiente de cocriação baseado nas experiências está alicerçado nas capacidades técnicas e sociais da empresa, incluindo sua rede de relacionamentos e os canais de interação com seus clientes, tanto seus colaboradores como qualquer outro dispositivo ou ambiente que permita a interação. O importante é a participação ativa dos clientes ou de um grupo de clientes para criação de uma grande variedade de experiências de cocriação. Serão este conjunto de experiências que determinarão quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto, gerando para a empresa possibilidade de lucratividade e crescimento econômico (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2003).

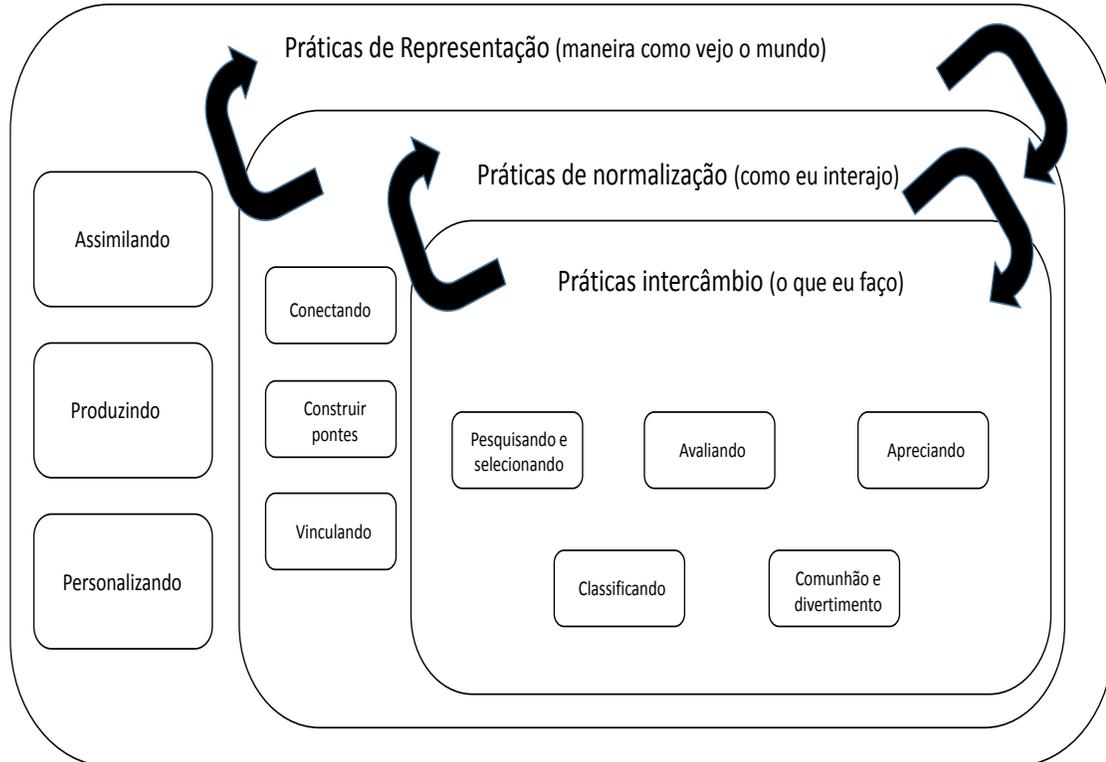
Jaakkola, Helkkula e Aarikka-Stenroos (2015) conceituam a cocriação da experiência de serviço, a partir de caracterizações comuns na literatura (como um processo, um resultado e um fenômeno),

A cocriação da experiência de serviço ocorre quando a interação pessoal com outros atores dentro ou além da configuração do serviço influencia resposta subjetiva de um ator ou a interpretação dos elementos do serviço. A cocriação da experiência de serviço pode abranger experiências vivas ou imaginárias do passado, presente ou futuro, e pode ocorrer na interação entre o cliente e prestadores de serviço, outros clientes e/ou outros atores (Jaakkola, Helkkula e Aarikka-Stenroos, 2015, p.193)

A cocriação de experiências está relacionada com a forma como o valor emerge ou é criado durante os processos de cocriação de valor. Desta forma, os processos dos atores se fundem em um processo recíproco, colaborativo e dialógico, onde as experiências são cocriadas e podem ser valiosas para um ou mais atores (JAAKKOLA, HELKKULA, AARIKKA-STENROOS, 2015).

Com o objetivo de integrar e aprofundar a compreensão de como os indivíduos cocriam as práticas de experiência de serviço, MCColl, Cheung e Ferrier (2015) apresentam um *framework*, conforme Figura 2. Os autores defendem que as experiências de serviço não são projetadas e produzidas pela empresa para os clientes. Apresentam a experiência do serviço como atividades e interações dinâmicas, experienciais, relacionais, destacando a sua natureza coletiva, evolutiva e dinâmica.

Figura 2 - Como os indivíduos cocriam práticas de experiência de serviço



Fonte: MCColl, CHEUNG e FERRIER (2015)

O *framework* proposto pelos autores compreende três grandes categorias de práticas: representação, normalização e práticas de intercâmbio. As práticas representacionais referem-se a como os indivíduos percebem o mundo. Os clientes usam recursos dentro do ecossistema de serviço para construir autoconceitos e imagens que são consistentes com a maneira de como eles veem o mundo. Os clientes desempenham papéis de acordo com o status acumulado ao longo do tempo e criam relacionamentos a partir dos interesses comuns. De acordo com suas especialidades, os clientes executam atividades de acordo com suas competências e utilizam atividades de personalização para demonstrar sua individualidade. Essas atividades afetam as práticas de normalização, isto é, a maneira como um indivíduo interage através da aceitação ou ajuste de normas e como isso reflete nas interações com outros. É um processo de aproveitamento dos recursos das redes pessoais (família, rede de amigos, grupos esportivos, culturais, religiosos, etc.). As práticas de normalização envolvem

o aproveitamento do capital social disponível de indivíduos heterogêneos em um ecossistema, onde os indivíduos compartilham suas habilidades. Enfim, nas práticas de intercâmbio, os clientes trocam recursos diretamente à medida que encontram vida dentro de um ecossistema. Os clientes procuram oportunidades para cocriar valor que irá auxiliá-los a atingir suas metas, fazer sentido em sua vida ou aprender algo novo. Esta prática envolve também as atividades que moldam a identidade através do consumo, realizando rituais ou assumindo propriedades simbólicas do item consumido, onde os indivíduos estão publicamente alinhados a uma causa ou envolvem-se em práticas de “comunhão” e entretenimento com outros clientes (McCOLL, CHEUNG e FERRIER, 2015).

Os autores também elencam implicações gerenciais para que os gestores incentivem suas equipes para a cocriação de experiências de serviço, ao invés do foco somente nas tarefas do dia a dia. Reconhecimento, conhecimento profundo dos clientes e oferecimento de recursos complementares são práticas para o desenvolvimento da cocriação nas experiências de serviço. Os funcionários precisam reconhecer a importância de trabalhar com os clientes para cocriar a experiência de serviço, sendo necessário que a equipe compreenda cada interação com o mesmo, ou seja, cada interação tem o potencial de adicionar ou extrair a experiência geral do serviço. Neste ponto é fundamental reconhecer que os clientes têm recursos que podem trazer melhorias para a experiência de serviço. É importante também que a equipe de trabalho compreenda profundamente os clientes, com o objetivo de ajudá-los a cocriar experiências de serviço. Desta forma, identificando eventos e valores pessoais, a equipe de trabalho pode chegar a identificadores-chave para o envolvimento em conversas significativas com os clientes. E finalmente, entender os clientes e o que eles desejam ou gostam de fazer auxilia na compreensão sobre os recursos complementares que poderão ser ofertados (McCOLL, CHEUNG e FERRIER, 2015).

A importância da cocriação das experiências de serviços, abordada nos parágrafos anteriores, é complementado por dimensões que abordam o contexto da experiência, conforme Akaka, Vargo e Schau (2015).

Citam os autores que as estruturas e instituições sociais devem se concentrar em uma visão de ecossistema que reconhece todos os autores como integradores de recursos e geradores de infinitas combinações de recursos, ao invés de se concentrar em recursos

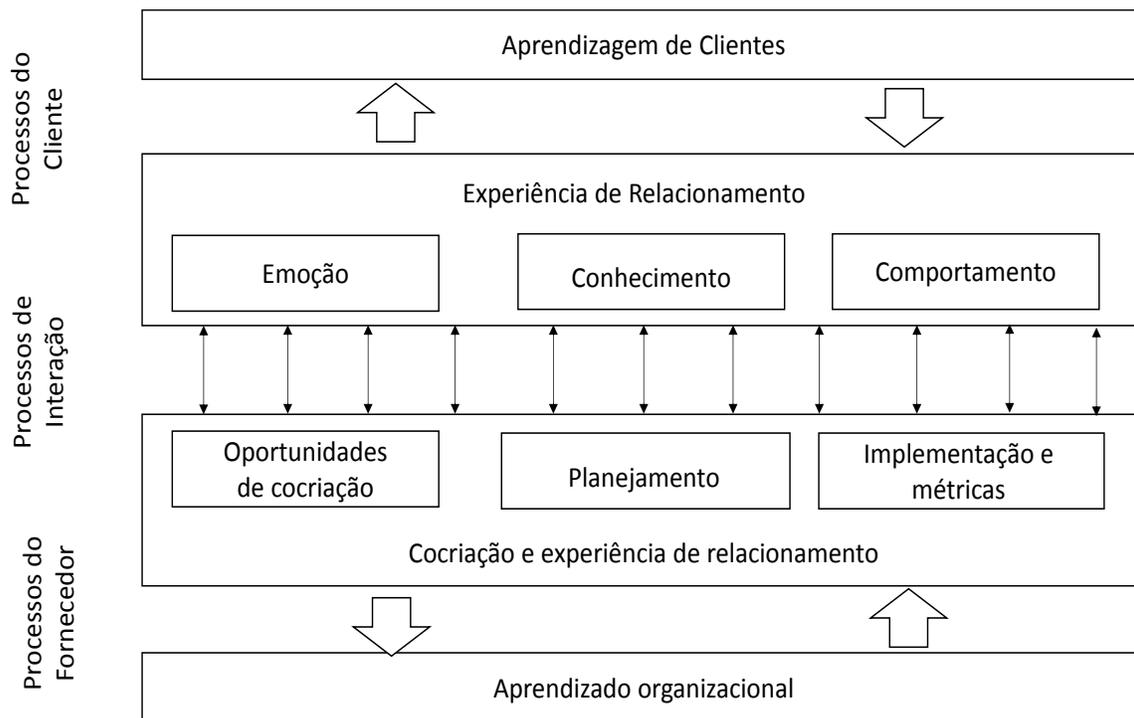
específicos de empresas ou clientes. Na dimensão de co-construção do contexto, o valor pode ser considerado como um nível micro de valor porque se baseia em avaliações individuais de experiências. Também está embasado em normas sociais e como elas influenciam e são influenciadas pelas avaliações individuais da experiência. Desta forma, diferentes níveis de valor estão alinhados uns com outros e as avaliações de experiência influenciam e são influenciados por níveis mais elevados de valores. Os símbolos também exercem um papel na cocriação de valor. Os significados culturais que orientam a interpretação dos signos e símbolos também são influenciados por experiências vivas e pelas práticas de cocriação de valor. Assim, como as interpretações dos consumidores sobre a proposição de uma empresa mudam o significado de um produto ou marca para os consumidores, a proposição de valor de uma empresa é suscetível de mudança através da interação de empresas com seus clientes (AKAKA, VARGO e SCHAU, 2015).

Por fim, os autores descrevem a dimensão do valor em contexto social. Afirmam que a cocriação de valor não se limita a um ponto no tempo, e as avaliações de experiência baseiam-se em experiências passadas, presentes e futuras. A partir de uma visão de ecossistema, ao mesmo tempo em que as experiências são avaliadas, os atores aprendem o que funciona e o que não funciona, repetindo ou descontinuando a ação, dependendo de suas visões individuais de valor (AKAKA, VARGO e SCHAU, 2015).

Payne, Storbacka e Frow (2017) desenvolveram um *framework* a partir da identificação dos processos de cocriação, dando ênfase que o marketing deve ser visto como um conjunto de processos e recursos com os quais a empresa procura criar proposições de valor. Estes processos incluem os procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que apoiam a cocriação de valor. Os autores propõem neste *framework* de cocriação um processo que consiste em três principais componentes: a) criação de valor para o cliente, onde destacam relacionamentos, processos, recursos e práticas que os clientes utilizam para gerenciar suas atividades; b) criação de valor do fornecedor, que são os processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza para gerenciar seu negócio e suas relações com o cliente e outras partes interessadas e c) interação dentro do relacionamento entre empresa e cliente e que precisam ser bem gerenciados para o desenvolvimento das oportunidades de cocriação.

Estes três processos principais (cliente, fornecedor e interação entre ambos) formam a base do *framework* proposto pelos autores, conforme a Figura 3. Nesta proposta existe um conjunto interconectado de processos de natureza recursiva para a cocriação, conforme indicam as setas apontando em diferentes direções, entre cliente, fornecedores e o natural encontro de interação entre ambos. Nos processos do cliente existe um sistema de aprendizagem a partir de suas experiências de relacionamento. O aprendizado do cliente tem um impacto sobre sua cocriação de valor com o fornecedor. Da mesma maneira, os processos do fornecedor, através da cocriação e experiência de relacionamento, indica que ele aprende sobre o cliente, tornando possível que ele disponibilize mais *design* e experiências através do processo de cocriação. Nos processos do cliente três elementos são descritos: emoção, conhecimento e comportamento. A experiência de um cliente é resultado da combinação destes três elementos durante o relacionamento com o fornecedor. Esta experiência leva ao aprendizado, sendo que a satisfação do cliente e o seu grau de envolvimento ajudam a determinar a qualidade deste relacionamento. O fornecedor que conseguir capitalizar estas interações e encontros de experiência, está desenvolvendo clientes que deverão em consequência realizar compras com mais frequência (PAYNE, STORBACKA e FROW, 2017).

Figura 3 - Framework conceitual para cocriação de valor



Fonte: PAYNE, STORBACKA e FROW (2017)

Este comportamento de cocriação de valor do cliente é conceituado por Yi e Gong (2013), a partir de dois fatores de ordem superior, cada um com múltiplas dimensões. Estes fatores são o comportamento de participação do cliente e o comportamento da cidadania do cliente. No comportamento de participação do cliente é fundamental na entrega de serviços a participação dos clientes e é composto por quatro dimensões, sendo elas a busca de informações, o compartilhamento de informações, o comportamento responsável e a interação pessoal.

Na dimensão de busca de informações, o cliente procura reduzir a incerteza visando a compreensão e controle dos ambientes de cocriação. Da mesma forma os clientes devem compartilhar suas informações essenciais, para que os funcionários da empresa possam desempenhar suas funções. O comportamento responsável refere-se quando os clientes reconhecem seus deveres e responsabilidades para seu benefício e da empresa. A interação pessoal refere-se a relações interpessoais entre os clientes e funcionários, que incluem

aspectos de interação como cortesia, simpatia e respeito. Já o comportamento da cidadania do cliente, referem-se ao papel voluntário do cliente para auxiliar a empresa, e suas dimensões são o *feedback*, a advocacia, a ajuda e a tolerância. O *feedback* expõe os comentários positivos ou negativos dos consumidores em relação aos produtos e processos da organização. A advocacia indica a fidelidade do cliente à empresa, contribuindo para o desenvolvimento de uma reputação positiva, promoção dos produtos e serviços da empresa e avaliações sobre a qualidade do serviço. A dimensão de ajuda refere-se ao comportamento do cliente com maior conhecimento de auxiliar outros consumidores. Por fim, a tolerância refere-se à disposição do cliente de ser paciente quanto à entrega do serviço não atender suas expectativas, aceitando eventuais falhas.

Frio e Brasil (2015) a partir do modelo de pesquisa proposto por Yi e Gong (2013) acrescentaram dois fatores para pesquisa do comportamento de cocriação de valor do cliente: a satisfação e a lealdade. Citam os autores que conquistar e manter a lealdade dos consumidores é o objetivo das organizações empresariais. Desta forma, destacam-se os programas de fidelidade, para manter o relacionamento com clientes a longo prazo. Outro fator acrescentado foi o da satisfação, compreendida como a comparação da expectativa do consumidor com o serviço e o resultado obtido. Estas interações entre empresa e cliente, e as experiências resultantes representam a percepção de valor ao consumidor, gerando maior desempenho e valor no serviço, resultando na satisfação do consumidor.

Um cenário onde a cocriação é fundamental é o ambiente educacional. Neste ecossistema várias expectativas e interesses devem ser atendidas por parte dos professores, clientes e comunidade (BRAMBILLA, 2011).

4 COCRIAÇÃO DE VALOR NA EDUCAÇÃO

No contexto do ambiente educacional existe uma forte interação entre as instituições com seus clientes, influenciando o processo de criação de valor, onde uma parte influencia diretamente a outra. O valor, assim, é gerado através desses processos de troca, influenciado pelo relacionamento e interações entre a comunidade escolar, principalmente aluno e professor (DÍAZ e GUMMESSON, 2012; RIBES e RILLO, 2016).

A percepção de valor por parte de um cliente é sempre um *trade-off* entre os benefícios e os sacrifícios resultantes de sua percepção. Desta forma, os clientes em uma interação levam em consideração os benefícios que resultam desta transação, a qualidade da oferta e também os sacrifícios (preço, tempo, esforço, etc). Os clientes buscam assim, maximizar os benefícios percebidos e minimizar os sacrifícios, onde uma proposição de valor ideal é a que envolva o melhor equilíbrio entre o valor em uso a ser alcançado e os sacrifícios decorrentes da transação (DÍAZ e GUMMESSON, 2012).

A cocriação de valor na comunidade escolar, com maior foco no consumidor, torna-se uma grande oportunidade para as instituições educacionais, a partir da vantagem competitiva que podem adquirir com o envolvimento das partes interessadas na cocriação de valor (DÍAZ e GUMMESSON, 2012; RIBES e RILLO, 2016). Esta vantagem competitiva torna-se um fator de inovação, construído na capacidade de conexão, gerenciamento de talentos e parcerias. As instituições de educação devem operar em sintonia com a sociedade, explorando e aplicando o conhecimento e outras capacidades fora dos ambientes educacionais.

A gestão escolar deve proporcionar esta interação multidisciplinar entre estudantes, professores e empresários, que inspiram diferentes perspectivas sobre o mesmo tema (DEAN, GRIFAI e KULCZYNXKI, 2015). Esta criação coletiva caracteriza a importância da relação empresa-escola, atuando em comunidade, utilizando as mesmas estruturas (físicas e talentos) e fazendo juntos o desenvolvimento de pesquisa, inovação e cocriação. (HUHTELIN e NONEN, 2015).

Grönroos e Voima (2013) defendem que as organizações devem abordar o processo de cocriação de forma estruturada em suas atividades, a partir das interações existentes com

todas as partes interessadas. Díaz, Ribes-Giner e Perello-Marin (2016) reforçam a importância destas interações e conexões entre as diferentes partes interessadas, a partir dos vínculos colaborativos. Esta abordagem permite que as empresas, e especialmente neste contexto as instituições de ensino, gerem valor através da participação do cliente, com um papel ativo durante o processo de serviço ou produção do produto, garantindo uma vantagem competitiva no mercado.

A importância do envolvimento de todas as partes interessadas no processo de aprendizagem é evidenciado por Chung e McLarney (2000), pois a escola precisa conhecer o que eles necessitam e quais os benefícios que eles procuram. Desta forma, o diálogo se estende para fora da sala de aula, sendo papel da Escola esta interlocução para que a interação entre as partes interessadas seja alcançada e que os grupos estejam realmente conectados. Assim, neste ecossistema, a cocriação torna-se um processo abrangente com a participação de todos os atores envolvidos, sem distinção entre os papéis do provedor do serviço e do cliente, como afirmam Grönroos e Voima (2013).

Outro fator importante é a comunicação entre empresas e clientes, pois é um ponto fundamental no processo de cocriação de valor no contexto educacional. Este processo de comunicação está alinhado com o bloco de diálogo identificado por Prahalad e Ramaswamy (2004), no modelo DART. Desta forma, sendo a comunicação uma condição obrigatória para implementação da cocriação, as instituições educacionais devem eliminar as barreiras para estabelecimento do diálogo, criando espaços para facilitar a troca adequada de informações (DÍAZ, RIBES-GINER e PERELLO-MARIN, 2016).

Grönroos e Ravald (2011) afirmam que o significado de uma lógica de serviço é permitir a criação de valor recíproco. O papel do fornecedor é ser um agente facilitador desta construção, a partir de suas interações com os clientes, facilitando a criação de valor. Desta forma, fornecedores e clientes formam um ecossistema único para criação de valor em conjunto. Chung e McLarney (2000), afirmam que o ensino é um relacionamento de serviço, sendo que uma experiência bem sucedida só é possível se alunos e professores trabalharem em conjunto, pois os alunos só alcançam um nível alto de satisfação se estiverem motivados pelos conteúdos e metodologias utilizadas em sala de aula.

No contexto educacional, conforme Díaz, Ribes-Giner e Perello-Marin (2016), a participação do aluno é importante para o desenvolvimento de uma sólida troca de informações, para que a Escola consiga conhecer os desejos e ideias dos alunos. Este envolvimento, defendem os autores, permite o desenvolvimento da cocriação entre as partes interessadas, proporcionando a adaptação de conteúdos programáticos e a flexibilidade da aprendizagem. Esta participação ativa dos alunos melhora seus conhecimentos e habilidades, e promove a capacidade de pensamento crítico, levando a cocriação do conhecimento.

A importância da participação ativa dos alunos reforça a importância destacada por Ramsey e Fitzgibbons (2005) para que as aulas sejam desenvolvidas com entusiasmo e alegria, com os estudantes entendendo as conexões entre os conteúdos do curso e a sua experiência de vida. Afirmam os autores que haverá menor distância emocional entre aluno e professor quando ambos aprendem em conjunto. Halbesleben e Wheeler (2009) reforça esta afirmação, colocando que o aluno é uma forma diferente de cliente, pois auxilia na produção de seu serviço. Ng e Forbes (2009) destacam que o aluno, em essência, trabalha na construção do produto oferecido. Esta experiência do aluno em sala de aula é transformadora, pois no decorrer de suas aulas ele descobre outras necessidades.

Abrantes, Seabra e Lages (2006) concluem que os alunos preferem métodos interativos focados em seu processo de aprendizagem, além de um ambiente agradável em sala de aula. Além destes fatores, apontam os autores que os cursos devem ser bem estruturados e organizados em virtude do impacto na aprendizagem dos alunos. Karns (2006) também enfatiza a importância de utilização de metodologias ativas em sala de aula, visando adaptar as atividades de acordo com o estilo de aprendizagem dos alunos. Cita ainda, o desenvolvimento de estratégias educacionais sempre relacionadas com a solução de problemas do mundo real.

Díaz e Gummenson (2012) também destacam a importância da relação aluno e professor para criação de valor na sala de aula, pois com o isolamento de qualquer uma das partes o resultado não é alcançado. A importância do professor é destacada por Voss, Gruber e Szmigin (2007), afirmando que o aluno tem expectativa que seus professores sejam experientes, entusiasmados, acessíveis e amigáveis. Ainda devem ser comunicativos e capazes de escolher métodos e ferramentas de ensino adequados ao contexto do conteúdo

que está sendo desenvolvido. Damacena e Nascimento, 2012, reforçam que a responsabilidade compartilhada entre o aluno e professor está relacionada aos resultados desejáveis no processo de aprendizagem, citando como exemplo o pensamento crítico, notas e o desempenho do cliente após o encerramento do curso.

No ambiente educacional, para que os alunos tenham um bom desempenho, é fundamental a assiduidade em sala de aula, sua motivação para os estudos, metas individuais e habilidades de aprendizagem, para que consigam obter a qualidade esperada nos estudos. Ball e Halwachi (1987) descrevem que a Escola deve proporcionar oportunidades e estimular o desenvolvimento dos talentos dos alunos com a disponibilização e estímulo em atividades extracurriculares, oportunizar a participação dos alunos no planejamento curricular e extracurricular além de disponibilizar cursos, palestras ou seminários para que possa construir sua autoconfiança e habilidades.

Desta forma, é fundamental a importância de indicadores de desempenho de ensino

Diante do construto ‘desempenho percebido’, Debnath, Tandon e Pointer (2007) apresentam uma série de considerações importantes, com base no Modelo *Job Characteristics Modal* (JCM). Divide-se o modelo em quatro tópicos centrais, sendo relevante apenas aos fins da educação os ‘Estados Psicológicos Críticos’ que são três critérios importantes à educação (Brambilla, 2011, p. 11).

O primeiro critério é a significação experiencial do curso que diz respeito à variedade, identidade e significância da tarefa. A variedade da tarefa relaciona-se com a variedade de atividades através do escopo da sala de aula. A identidade da tarefa pode ser obtida dando aos estudantes tarefas e avaliações relevantes como projetos de pesquisa, participação em grupos, apresentações, etc. A significância ou valor da tarefa refere-se ao orgulho associado ao sucesso acadêmico, sendo valores de interesse e utilidade, visando objetivos futuros. O próximo critério da responsabilidade experimentada refere-se ao conceito da autonomia e ao processo de lecionar. Consiste em estipular ao aluno metas e promover a motivação, o interesse e o engajamento na aprendizagem. O último é o critério do conhecimento dos resultados atuais, através da prática de avaliação e *feedback* (DEBNATH, TANDON e POINTER, 2007).

A partir da fundamentação teórica foram identificadas as dimensões e categorias para análise da cocriação de valor na educação profissional, conforme o Quadro 3.

4.1 DIMENSÕES PARA ANÁLISE DA COCRIAÇÃO DE VALOR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

As dimensões apresentadas foram propostas por Yi e Gong (2013) e Frio Brasil (2015).

Quadro - 3: Dimensões e categorias: cocriação de valor na educação profissional

DIMENSÕES	CATEGORIAS PARA ANÁLISE
BUSCA DE INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha do cliente • Papel do fornecedor de serviço • Valor transmitido pelos produtos e serviços
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Atendimento ao cliente • Cocriação nas experiências de serviço • Fidelidade • Recompra
FEEDBACK	<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmicas em sala de aula • Troca de conhecimentos e experiências entre professor e cliente • Ambiente educacional
PLANEJAMENTO DAS AULAS E ENGAJAMENTO DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento dos clientes • Planejamento das aulas • Metodologia de ensino

SATISFAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação dos clientes
------------	---

Fonte: baseado em Yi e Gong (2013) e Frio Brasil (2015).

Nos próximos capítulos será abordada a satisfação do consumidor, com um subcapítulo tratando da satisfação do consumidor em serviços de educação.

5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A importância da satisfação do consumidor é fundamental para análise do desempenho da oferta em relação às expectativas iniciais do cliente. Kotler (2000) comenta que a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento, resultado da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. No processo de decisão de compra, a satisfação está inserida no estágio pós-compra do consumidor, sendo que estas experiências ou sensações do cliente definirão se haverá ou não novas compras e a continuidade do relacionamento (SAMARA, 2005).

Giese e Cote (2000) indicam que na literatura sobre a satisfação dos consumidores todas as definições compartilham elementos comuns: a) satisfação do consumidor como uma resposta emocional ou cognitiva, b) sempre possui um foco específico como expectativas, produto, experiência de consumo, etc. e c) sempre ocorre em um momento específico, podendo ser após o consumo, após a escolha, na experiência acumulada, etc. Brown e Mazzarol (2009) também reforçam que a satisfação dos clientes é importante em um cenário cada vez mais competitivo, no qual é fundamental que as empresas adotem estratégias para entregar serviços com qualidade obtendo vantagem competitiva.

Kotler (2013) reforça esta posição quando trata dos conceitos de valor e satisfação:

se ficar claro que a oferta entrega valor superior, ela será bem-sucedida. Valor é soma dos benefícios tangíveis e intangíveis e dos custos para os clientes. Conceito fundamental no marketing, ele é basicamente uma combinação de qualidade, serviço e preço, chamada de tríade de valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço. O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento de valor para o cliente. A satisfação reflete o julgamento que uma pessoa tem do desempenho de um produto em relação às suas expectativas. Se o desempenho não atende às expectativas, o cliente fica desapontado; se ele atende, o cliente fica satisfeito; se ele as ultrapassa, o cliente fica encantado (KOTLER, 2013, p. 8).

A satisfação ou insatisfação decorre de uma experiência de transação de consumo, seja de produtos ou serviços, sendo que esta avaliação afetará a atitude do consumidor, podendo ou não, fortalecer a recompra. Clientes satisfeitos levam à fidelidade, resultando na intenção de recompra do produto ou serviço e referências positivas em relação ao bem ou

serviço consumido (ATHIYAMAN, 1997; DAVIES, 2008; KOTLER, 2015). A confiabilidade no serviço prestado é uma importante dimensão quando se avalia a satisfação do consumidor, pois se refere à capacidade de a empresa entregar ao cliente o que foi prometido, e esta mensuração só pode ser realizada após a prestação do serviço (RITOSSA, 2012).

Além da confiabilidade, Garcia (2015) relaciona os critérios de segurança, empatia e responsividade como formas de avaliação de uma empresa. A segurança é a maneira de provar que realmente o trabalho executado foi satisfatório. A tangibilidade trata das características dos produtos e podem ser utilizados para agregar valor a um serviço, criando uma imagem positiva. A empatia refere-se ao atendimento individual do cliente, mostrando que a empresa se importa com o seu bem-estar. Por fim, a responsividade é a capacidade da empresa responder às demandas oriundas do cliente, ofertando novos produtos ou por meio de informações e atendimento.

A importância da satisfação é fundamental para a possibilidade de retenção dos clientes. A maioria das estratégias de marketing são focadas na realização de vendas, em vez da construção de relacionamentos duradouros com os consumidores. Kotler (2000) ressalta que um cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, realizando compras à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa os já existentes. Além disso, é menos sensível a ofertas e preços de empresas concorrentes.

Garcia (2015) ao comentar sobre a fidelidade dos clientes define que um cliente fiel é aquele que repete a compra, adquirindo o mesmo produto de determinada marca. A autora descreve que o vínculo com a marca pode ser analisada com base em quatro avaliações, no a) grau de satisfação dos desejos do consumidor, b) pelo nível de intenção do cliente em adquirir o produto, c) na concorrência e na d) facilidade do cliente mudar de fornecedor. Cabe às empresas a definição do conceito de fidelidade, sendo que a consequência pode ser mensurada pelos índices de recompra, indicação, preferência ou predisposição a pagar mais.

5.1 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR EM SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO

Para as instituições educacionais, é fundamental possuir processos para medir e avaliar o nível de satisfação de seus alunos, sendo que para alcançar níveis altos de satisfação a escola deve entender as expectativas e necessidades dos estudantes, fornecendo-lhes um valor superior, bem como conseguem tratar suas insatisfações (ELLIOT e HEALY, 2001; RIBES e RILLO, 2016). Neste sentido, Elsharnouby (2015) afirma que as instituições de ensino têm se preocupado com a qualidade de seus programas, e a medição dos índices de satisfação dos alunos é fundamental para a avaliação, tanto dos programas educacionais, quanto dos aspectos de experiência em outros serviços envolvidos.

Díaz e Gummenson (2012) criticam a utilização de índices para mensurar a educação, principalmente a curto prazo, pois a própria natureza do serviço não permite a percepção da qualidade de educação dos alunos. Citam os autores que a educação é um serviço especial ao qual estamos expostos desde cedo e que grande parte deste serviço não é sistematizado e regulamentado, sendo “prestado” por muitos educadores, como pais, professores primários, secundários, etc. Defende o autor que um conjunto de outros indicadores devem ser utilizados para avaliar o desempenho dos professores e a satisfação dos estudantes.

No entanto, as instituições de ensino com o intuito de melhorar seus sistemas de gestão, optam por implementar indicadores para medir seus processos, como: índice de satisfação dos clientes, índice de reclamações de alunos/pais, índice de desempenho por disciplina, índice de evasão de alunos e número de horas de treinamento de funcionários. A utilização de indicadores em um sistema de gestão fortalece o desempenho e a competitividade da Escola, contribuindo para a melhoria dos resultados. Além disso, o uso de indicadores orienta o planejamento, as necessidades de capacitação e avaliação além de potencializar ações para elevar o grau de satisfação dos clientes (ROSA, 2008).

Neste mesmo enfoque Lück (2009) comenta que:

os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos. Também servem para reforçar

as ações bem sucedidas, apontando a sua adequação em relação aos resultados desejados (LÜCK, 2009, p.58).

Grude, Fub, Voss e Glaeser-Zikuda (2010) e Douglas e Davies (2008) também comentam que a satisfação dos alunos decorre de suas experiências, sendo moldada pelo repetido convívio nos ambientes em que estão inseridos. Ressaltam os autores que a satisfação dos alunos também tem um impacto positivo na captação e motivação. Elliot e Healy (2001) comentam que a vida estudantil é uma série de experiências interligadas que influenciam a satisfação dos alunos, sendo uma instituição educacional uma soma de estudos acadêmicos, eventos sociais e até experiências espirituais. Destacam os autores que os alunos muitas vezes estão satisfeitos com suas aulas, mas ficam insatisfeitos com os serviços de apoio.

Em relação aos currículos escolares Díaz, Ribes-Giner e Perello-Marin (2016) descrevem que quando cocriados com a colaboração dos estudantes a satisfação aumenta de nível, tanto para estudantes quanto professores. Mesma defesa é feita por Ribes e Rillo (2016), ao comentar que o processo de cocriação contribui para elevar o nível de satisfação dos alunos. Assim, medir a satisfação dos alunos, é um indicador cada vez mais importante para as instituições de ensino, tanto para avaliar a qualidade do ensino em sala de aula como também para compreender sua satisfação com a experiência no ecossistema educacional (MUNTEANU, CEOBANU, BOBÁLCA e ANTON, 2010).

O conceito de cocriação auxilia as instituições educacionais a entenderem quais as necessidades dos alunos, e em consequência, ofertar um serviço com excelência que influencie diretamente à satisfação dos estudantes. Quando a escola realiza a adaptação de suas ofertas de acordo com as necessidades dos alunos, ela está proporcionando uma experiência de grande valor para seus estudantes. Desta forma, é importante manter estes alunos fiéis fazendo com que repitam compras na mesma instituição. No setor educacional esta relação de fidelidade deve ser promovida para garantir a relação de lealdade mesmo após a conclusão dos seus estudos, com participação posterior em atividades da escola, doações ou recomendações positivas (RIBES e RILLO, 2016).

Para a gestão de instituições educacionais, em um momento de grande concorrência, com a necessidade de diferenciação para captação de novos alunos, Ribes e Rillo (2016),

defendem que a cocriação de valor passa a ser uma prática útil para atingir este objetivo. Desta forma, com o desenvolvimento de projetos de cocriação, as instituições de ensino têm a oportunidade de desenvolver estratégias competitivas para gerar maior valor aos estudantes e também com dificuldade de imitação pela concorrência. Estas estratégias reforçam a importância para a tangibilização dos serviços defendida por Laroche, Berregou e Goutaland (2001), para que os clientes tenham uma maior compreensão dos serviços ofertados pelas empresas.

Neste mesmo sentido, Gruber, Fub, Voss e Glaeser-Zikuda (2010) afirmam que na prestação de serviço é importante a atenção em todos os detalhes, para que os clientes percebam valor nos serviços oferecidos e principalmente, que as instituições educacionais sejam capazes de adaptar suas ofertas de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes.

6 METODOLOGIA

Para responder aos objetivos propostos e ao problema desta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, na qual o pesquisador procura entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes e descrever os componentes do sistema estudado, com o objetivo de traduzir o sentido dos fenômenos deste ambiente (NEVES, 1996). Prodanov e Freitas (2013) também relatam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados fazem parte do processo de uma pesquisa qualitativa.

O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador e o ambiente natural é a fonte para a coleta de dados no qual o pesquisador é a principal figura (NEVES, 1996; PRODANOV e FREITAS, 2013).

A estratégia de pesquisa proposta é um estudo de caso. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real, tais como ciclo de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005). Flick (2009) também comenta que em um estudo de caso é possível retratar uma situação em particular, gerando *insights* que possam contribuir com o tema pesquisado.

Como apresentado por Vargo e Lush (2016) nas premissas fundamentais da LDS, somente através da interatividade é possível identificar os reais desejos dos clientes, pois o serviço é uma integração de vários elementos, como bens, dinheiro e instituições. Somente com a investigação das várias partes envolvidas é possível verificar como a cocriação de valor ocorre em todos os pontos de contato. As premissas também sugerem que o serviço é um processo que utiliza recursos em benefício de outra parte, geralmente o cliente e consumidor, onde o valor é único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário. Desta forma, o estudo de caso se constitui em uma estratégia de pesquisa adequada aos objetivos aqui propostos.

As etapas desta pesquisa foram adotadas da proposta de Oliveira, Maçada e Goldoni (2009), sendo elas o planejamento, a coleta de dados, a análise de dados e os resultados. A etapa de planejamento compreende os aspectos relacionados com a concepção da pesquisa.

A coleta de dados abrange o tipo de técnicas que serão utilizadas e a execução. Na próxima etapa será realizada análise de conteúdo das entrevistas, conforme as categorias teóricas. Conclui-se então, na fase de resultados com as conclusões e contribuições da pesquisa para o tema estudado.

6.1 PLANEJAMENTO

Neste capítulo serão apresentados o ambiente de estudo e a descrição do instrumento de coleta de dados.

6.1.1 Descrição do ambiente de estudo

O estudo de caso proposto foi realizado no Senac-RS, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. O Senac-RS foi fundado em 10 de janeiro de 1946 com o objetivo de “colaborar na obra, difusão e aperfeiçoamento da educação profissional no setor terciário” (SENAC, 2017). No Rio Grande do Sul, o Senac foi instalado em 13 de setembro do mesmo ano. A missão da instituição é “educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo” (SENAC, 2017).

O Senac-RS é uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos, que integra o Sistema Fecomércio-RS. O Sistema Fecomércio-RS representa mais de 570 mil estabelecimentos do comércio de bens, serviços e turismo do Rio Grande do Sul, reunindo 112 sindicatos patronais. Além do Senac-RS, o Sistema Fecomércio-RS agrega o Serviço Social do Comércio Sesc-RS, o Instituto Fecomércio de Pesquisa (IFEP) e o Centro do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Sul (CCERGS). O Senac-RS caracteriza-se como uma entidade paraestatal (serviço social autônomo) composta pelo Conselho Regional, Administração Regional e Unidades Educacionais. A organização está vinculada à Administração Nacional (Senac-AN), entidade com jurisdição nacional dirigida pela Confederação Nacional do Comércio (SENAC, 2016).

O Senac-RS possui 43 Escolas de Educação Profissional, distribuídas em 33 municípios. Destas duas Unidades são Faculdades, sendo uma em Porto Alegre e outra no município de Pelotas. Além disso, a estrutura de atendimento compreende 24 Unidades de Atendimento, que são operados em parceria com o Sesc-RS, no interior do Estado. A Administração Regional localiza-se em Porto Alegre, onde administra, regulamenta e apoia a operação no Rio Grande do Sul. As instalações possuem uma área total de 78.731 m², com 830 ambientes de ensino, considerando auditórios, bibliotecas, salas de aula multiuso, laboratórios de informática, ambientes de EAD e laboratórios de ensino adequados à prática profissional em áreas de formação específica, como laboratórios de gastronomia e enfermagem. (SENAC, 2016).

O Senac-RS, atendendo à legislação da Educação e as Diretrizes Técnicas do Departamento Nacional, oferece para a sociedade as ações de educação conforme o Quadro 4:

Quadro - 4: Escopo de atuação do Senac-RS

MODALIDADE	TIPO DE AÇÃO	EIXOS TECNOLÓGICOS	EXEMPLO DE PRODUTOS
Formação Inicial e Continuada	Aprendizagem Profissional Comercial Qualificação Profissional Aperfeiçoamento Programas Socioprofissionais Programas Socioculturais Programas Instrumentais	Ambiente, Saúde Segurança Turismo, Hospitalidade e Lazer	Cursos: Aprendizagem Profissional Comercial em Serviços Administrativos, Cabelereiro, Atendimento ao Cliente, Vendedor, Web Designer, Cozinheiro, Informática Básica, Inglês e Massagista
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	Qualificação Profissional Técnica Habilitação Técnica de Nível Médio Especialização Técnica de Nível Médio	Gestão e Negócios Desenvolvimento Educacional e Social	Cursos Técnicos: Enfermagem, Administração, Informática, Transações Imobiliárias e Segurança do Trabalho
Educação Superior	Qualificação Tecnológica Graduação Pós-Graduação Extensão	Informação e Comunicação Infraestrutura	Bacharelados: Administração e Ciências Contábeis

		Produção Alimentícia Produção Cultural e <i>Design</i>	Cursos Superiores de Tecnologia: Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Marketing, Produção Multimídia, Redes de Computadores, Processos Gerenciais, Análise e Desenvolvimento de Sistemas e <i>Design</i> de Moda. Pós-Graduação: Liderança Coaching e Gestão de Pessoas.
--	--	--	---

Fonte: Senac (2016)

Em cada eixo tecnológico é disponibilizado um portfólio variado de cursos. Para a modalidade de Formação Inicial e Continuada (FIC), são oferecidos cursos em turmas abertas ao público em geral ou *in company*, dentro do programa Soluções Corporativas. Na Educação Profissional de Nível Médio, os cursos são oferecidos tanto presencialmente como a distância. Além dos produtos apresentados no Quadro 4, a organização também oferece ações extensivas à educação profissional, como palestras, simpósios, assessorias, consultorias e outras atividades similares, além de ações complementares à educação profissional (SENAC, 2016).

O escopo desta pesquisa englobou a modalidade de educação Formação Inicial e Continuada-FIC, abordando cursos de qualificação profissional. Esta modalidade compreende cursos e programas ofertados segundo itinerários formativos, possibilitando contínuo e articulado aproveitamento de estudos, em todas as modalidades de educação profissional e níveis de escolaridade. Estes cursos objetivam o desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva e social, podendo articular-se aos cursos de educação de jovens e adultos, qualificando para o trabalho e favorecendo a elevação do nível de escolaridade do trabalhador. A elaboração é realizada pela equipe técnica da instituição e engloba o perfil profissional de conclusão, a organização curricular e demais informações sobre a prática pedagógica.

Dentro desta modalidade serão alvos da pesquisa cursos na área da gestão. São eles: o curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal (40 horas), ofertado na programação regular, e o curso de Treinamento Básico para Multiplicadores (4 horas), dentro programa de cursos customizados para empresas, denominados Soluções Corporativas. Os cursos do programa de Soluções Corporativas atendem de uma forma mais específica às demandas do mercado de trabalho, através de consultorias, assessorias e capacitações empresariais, por meio de formatos customizados às necessidades de cada empresa, levando em consideração as suas particularidades e expectativas.

6.1.2 Instrumento de coleta de dados

Para construção do instrumento de medição foram utilizadas as dimensões propostas por Yi e Gong (2013) e Frio Brasil (2015), conforme apresentado no capítulo 3. Também foram inclusos questionamentos de avaliação do relacionamento cliente/professor e práticas educacionais propostas por Brambilla (2011), apresentadas no capítulo 3. A partir destas dimensões foram propostas questões de acordo com o contexto da educação profissional.

Na dimensão de busca de informações, a proposição foi questionar como o consumidor pesquisou a reputação da Escola, questionando o porquê da escolha do Senac para realização do curso. Este questionamento foi descrito na etapa “Escolha do curso/Escola”.

Na dimensão do compartilhamento da informação focou-se no atendimento do consumidor na Escola, destacando-se a sondagem de suas necessidades e expectativas. Para avaliar o relacionamento entre cliente e professor foram inseridos questionamentos que estão alinhados com as dimensões de comportamento responsável e interação pessoal. Nos questionários esta dimensão está descrita nas etapas de “Interação com a Escola” no curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal e “Diagnóstico e Customização da Solução Corporativa” no curso Treinamento Básico para Multiplicadores, no programa Soluções Corporativas.

A dimensão de *feedback* foi utilizada nas questões que envolvam a troca de percepções entre cliente e professor e avaliação dos serviços oferecidos pela Escola, bem

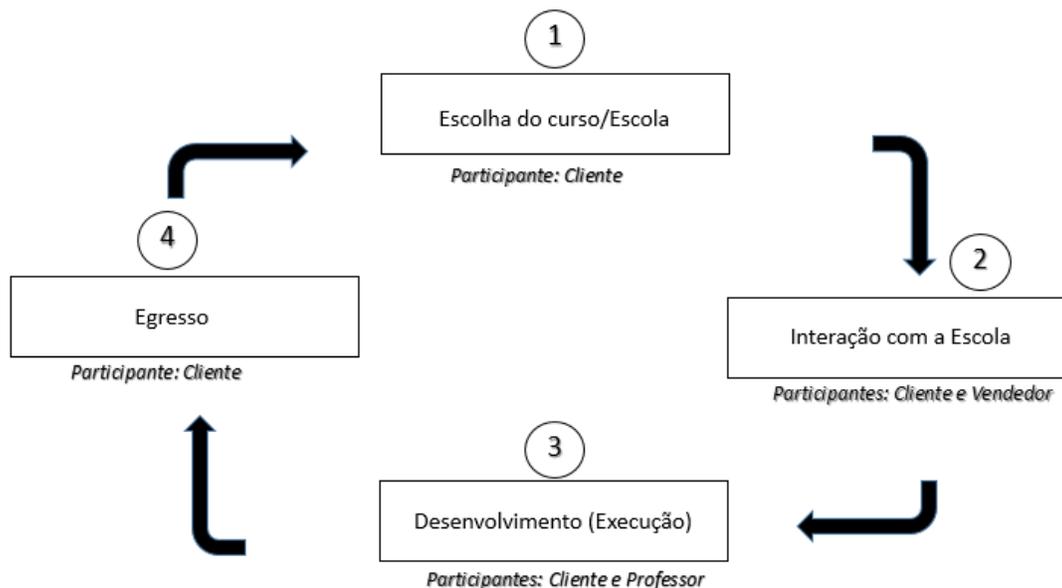
como questionamentos alinhados com as dimensões de ajuda e tolerância. As questões estão descritas nas etapas de “Desenvolvimento e Execução” no curso Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal e “Implantação e Acompanhamento” no curso Treinamento Básico para Multiplicadores, no programa Soluções Corporativas. Nesta dimensão também foram inseridas questões sobre o processo de avaliação e *feedback*, proposto por Brambilla (2011).

Nas etapas de “Desenvolvimento/Execução” no curso Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal e “Implantação e Acompanhamento” no curso Treinamento Básico para Multiplicadores, no programa Soluções Corporativas, buscou-se também avaliar como o professor elabora seu planejamento em sala de aula e o engajamento dos clientes, conforme Brambilla (2011).

Por fim para avaliar a satisfação e a recomendação da Escola para outros consumidores, a partir da experiência do cliente, utilizaram-se questões a partir das dimensões de satisfação, advocacia e lealdade. Esta dimensão está descrita nas etapas “Egresso” no curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal e “Entrega do Resultado” no curso de Treinamento Básico para Multiplicadores, no programa de Soluções Corporativas. No subcapítulo 4.1 são apresentadas as dimensões e categorias de análise da cocriação de valor na educação profissional.

A Figura 4 apresenta as etapas de interação entre o cliente e a Escola, no curso Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal. Na etapa da escolha do curso e da Escola, refere-se ao processo de busca de informações e a reputação da instituição de ensino. Após esta decisão o cliente inicia a interação com a Escola buscando maiores informações sobre o curso desejado. Na fase de desenvolvimento (execução do curso) é a frequência do cliente em sala de aula. Por fim, na fase de egresso o cliente já encerrou sua participação no curso.

Figura 4 - Etapas de interação entre o cliente e escola (Curso Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal)



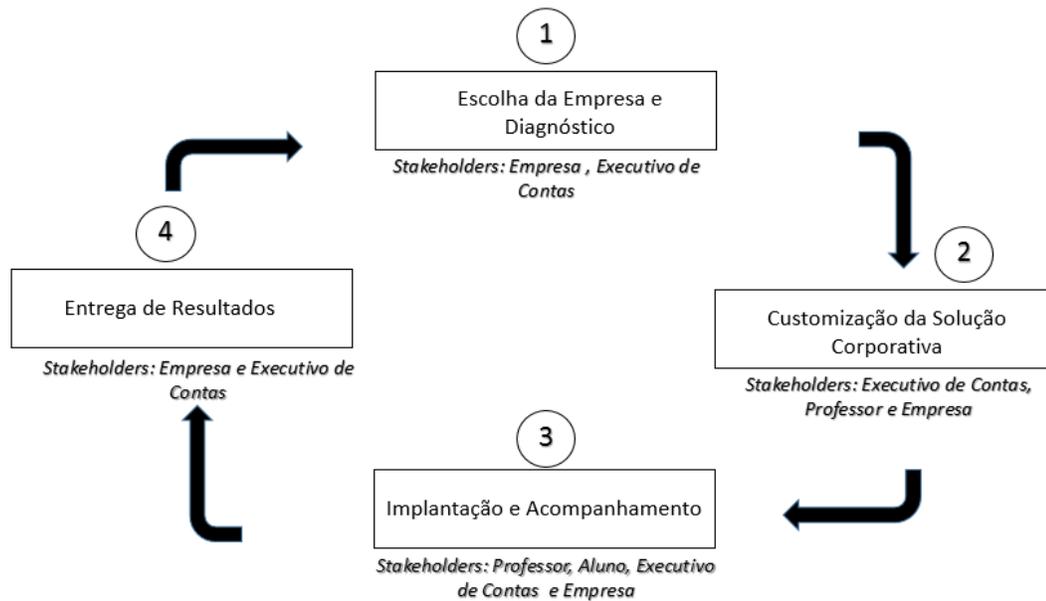
Fonte: O autor

As questões de pesquisa do curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal encontram-se no apêndice A (Cliente), B (Vendedor) e C (Professor).

A Figura 5 apresenta o ciclo de execução do curso de Treinamento Básico para Multiplicadores. Na etapa de escolha da empresa refere-se à etapa de escolha da Escola para realização do curso. Na etapa de diagnóstico são realizados encontros para estabelecer uma maior proximidade e maior conhecimento do perfil da empresa, sistema de gestão, cultura organizacional e expectativas em relação aos fornecedores de educação corporativa. Este trabalho é realizado através de perguntas estratégicas, sob responsabilidade do executivo de contas, que visam aprofundar a necessidade da empresa e serão levadas em consideração nos projetos desenvolvidos em conjunto. A customização da proposta de Solução Corporativa, a partir do diagnóstico, é realizada com o apoio do professor que ministrará o curso. Nesta fase existe uma negociação com a empresa para alinhamento dos conteúdos da capacitação. A fase de implantação e acompanhamento é a execução do curso, com o acompanhamento por parte da Escola e da Empresa contratante. A última fase refere-se à reunião de entrega de

resultados, a partir da finalização da capacitação, com o objetivo de analisar o desempenho do curso.

Figura 5 - Ciclo de execução do curso Treinamento Básico de Multiplicadores



Fonte: O Autor (2017)

As questões de pesquisa do curso de Treinamento Básico de Multiplicadores encontram-se no apêndice D (Empresa), E (Clientes), F (Executivo de Contas) e G (Professor).

Antes da etapa de coleta de dados, as questões passaram por um pré-teste, em cursos semelhantes aos propostos nesta pesquisa. Conforme Prodanov (2013) o pré-teste tem o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Estas entrevistas foram realizadas por um psicólogo contratado pelo pesquisador com o intuito de garantir a isenção e confiabilidade das respostas, evitando qualquer juízo de valor, já que o pesquisador é funcionário da empresa deste estudo de caso. Após a realização do pré-teste algumas questões foram reformuladas, bem como foram acrescentados tópicos auxiliares para condução das entrevistas.

Além das entrevistas foram utilizados os resultados da Pesquisa de Necessidades e Expectativas realizada pelo Senac em todas suas Escolas, para auxílio na análise da satisfação dos clientes com os cursos analisados e também para identificação de melhorias a partir dos resultados da pesquisa. Os resultados da pesquisa de necessidades e expectativas foram triangulados com as entrevistas nas dimensões de *feedback*, visando analisar a troca de percepção entre o cliente e professor e os serviços oferecidos pela escola e nas dimensões de planejamento e engajamento dos clientes e satisfação analisando a prática docente e a satisfação com o serviço oferecido. Esta pesquisa é realizada com todos os novos clientes, que recebem no dia seguinte de sua matrícula uma mensagem SMS solicitando a participação na pesquisa. Os resultados analisados nesta pesquisa são do último período de aplicação, entre os dias 16 de agosto de 2017 e 12 de setembro de 2017. Estes resultados são utilizados pela instituição em seu planejamento estratégico. O Quadro 5 apresenta uma síntese das necessidades e expectativas dos clientes:

Quadro - 5: Necessidades e Expectativas dos Clientes

MAIS IMPORTANTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO	MAIS IMPORTANTE EM UM DOCENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter professores qualificados 2. Utilizar metodologia com foco na prática 3. Ter uma boa infraestrutura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Domínio dos conteúdos 2. Capacidade de promover a aprendizagem 3. Metodologia de ensino didática
MAIS IMPORTANTE EM UMA AULA	PRINCIPAL EXPECTATIVA EM REALIZAR O CURSO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aula prática 2. Aula interativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcançar crescimento profissional

Fonte: SENAC (2017)

6.2 COLETA DE DADOS

Com base dos níveis educacionais do Senac, apresentados na descrição da empresa, no curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal, a coleta de dados foi realizada na Escola de Educação Profissional Senac Floresta, localizada na Avenida Farrapos, 146, Bairro Floresta, Porto Alegre/RS, em sala isolada. Foram entrevistados, de acordo com o Quadro 13, um professor, dois clientes e um vendedor. O curso foi escolhido, em virtude de ser o único curso de gestão em desenvolvimento durante o período destinado a pesquisa de campo. Os clientes foram selecionados em virtude da disponibilidade de agenda para responder as questões antes do início das aulas, no turno da noite. Foi escolhido o vendedor do turno da noite, pelas questões sobre o ambiente educacional e o professor que executou toda a carga horária do curso.

O professor (PR) possui 40 anos, graduação em marketing e ministra aulas na área da gestão. O vendedor (VR) tem 32 anos e formação superior incompleta. O cliente (C1R) tem 40 anos, ensino médio completo e atua como assistente administrativo. O outro cliente entrevistado (C2R) possui 35 anos, ensino médio completo e é microempresário.

Para descrição dos entrevistados durante a apresentação dos resultados, foram utilizados os seguintes rótulos:

Quadro - 6: Rótulo dos entrevistados: Curso Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal

ENTREVISTADO	RÓTULO
Professor	PR (Professor de curso Regular)
Cliente 1	C1R (Cliente 1 de Curso Regular)
Cliente 2	C2R (Cliente 2 de Curso Regular)
Vendedor	VR (Vendedor de Curso Regular)

Fonte: o Autor (2017)

No curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, a coleta de dados foi realizada em um shopping center de Porto Alegre/RS, em uma sala isolada. Foram entrevistados um representante da área de Recursos Humanos (responsável pela gestão de treinamentos), o Executivo de Contas do Senac que realizou a venda do curso, o Professor e dois clientes, conforme descrito no Quadro 7.

O representante da empresa (RSC) tem 28 anos, formação em Administração de Empresas e atua na área de Recursos Humanos. O executivo de contas (ESC) tem 34 anos com formação em Gestão Imobiliária e especialização em Gestão Empresarial. Além da experiência como executiva de contas possui experiência em gestão de equipes.

Já o professor entrevistado (PSC) tem 32 anos e é formado em Administração de Empresas, com especialização em Gestão da Inovação e Gestão de Projetos. Possui experiência profissional como docente e coordenador de cursos técnicos, mercado financeiro e coordenação administrativa.

Um dos clientes entrevistados (C1SC), tem 33 anos e possui formação em Terapia Ocupacional. Atua como assistente administrativo. O outro cliente (C2SC) tem 30 anos é formado em Jornalismo e tem experiência em auditoria de lojas.

O curso foi selecionado em virtude do aceite da empresa em participar das entrevistas e por pertencer à área da gestão. Outras empresas foram contatadas, mas não concordaram em participar do processo. Os clientes foram escolhidos em virtude da disponibilidade para responder as questões durante o horário de trabalho. O Executivo de Contas entrevistado foi o único interlocutor do Senac-RS com a empresa e o professor entrevistado foi quem customizou a capacitação e executou toda a carga horária do curso.

Quadro - 7: Rótulo dos entrevistados: Curso Treinamento Básico de Multiplicadores

ENTREVISTADO	RÓTULO
Professor	PSC (Professor de Curso Soluções Corporativas)
Cliente 1	C1SC (Cliente 1 de Curso Soluções Corporativas)
Cliente 2	C2SC (Cliente 2 de Curso Soluções Corporativas)
Executivo de Contas	ESC (Executivo de Contas de Curso Soluções Corporativas)

Representante da Empresa	RSC (Representante da Empresa de Curso de Soluções Corporativas)
--------------------------	--

Fonte: o Autor (2017)

As entrevistas, como no pré-teste, também foram conduzidas por um psicólogo. Todas as entrevistas foram presenciais, gravadas e agendadas com antecedência. Em média as entrevistas tiveram duração de 20 minutos em ambos os cursos e foram transcritas no dia posterior.

7 ANÁLISE DOS DADOS

São analisadas neste capítulo as dimensões propostas a partir das entrevistas com os atores envolvidos. As dimensões analisadas foram a) busca de informações, b) compartilhamento de informações, c) feedback, d) planejamento das aulas e engajamento dos clientes e e) satisfação e recomendação da Escola. Cada uma dessas dimensões é explorada em subcapítulos a seguir.

7.1 BUSCA DE INFORMAÇÕES

Nesta dimensão, o objetivo foi questionar o cliente como ele pesquisou a reputação da Escola, questionando o porquê da escolha do Senac. Foram utilizadas para análise desta dimensão somente as entrevistas qualitativas realizadas pelo psicólogo contratado pelo pesquisador. A busca de informações é fundamental para o cliente reduzir a incerteza na escolha da instituição de ensino.

No curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal, da programação regular, esta escolha foi realizada em virtude do reconhecimento da instituição, conforme relato do cliente:

“ Eu procurei o Senac pela Internet, e por acaso, na hora que eu estava procurando tinha uma turma abrindo [...] e também pelo Senac ser uma instituição reconhecida, foi por isso que eu procurei” (C1R)

Também influencia na decisão por realizar uma capacitação na instituição a indicação de outras pessoas, como explanou o cliente:

“Escolhi o Senac por referência, muitos anos atrás tive um professor que dava aula no Senac, e ele fez um curso comigo de técnicas imobiliárias [...] e já tinha me comentado. Eu trabalho em um restaurante e tem um chefe de cozinha, que também dá aula no Senac, que também já tinha conversado comigo [...] o dono de um restaurante me falou que já tinha vindo [aqui] dar uma palestra e eu falei para ele

que estava pensando em realizar um curso e ele disse ‘vai no Senac que é a melhor opção’. Então foi uma indicação de outras pessoas.” (C2R)

No curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, dentro do programa de Soluções Corporativas, o representante da área de Recursos Humanos é o principal decisor. Na sua avaliação o relacionamento ao longo dos anos é fator preponderante para a escolha da Escola que executará os programas de capacitação corporativa, conforme relato abaixo:

“Temos uma parceria com o Senac de alguns anos e já foram feitos outros treinamentos aqui conosco. Então optamos por seguir com esta parceria. Já fizemos outros treinamentos em outros anos e este ano foram dois treinamentos realizados” (RSC)

Outro questionamento foi sobre quais os fatores foram levados em consideração no processo de escolha, bem como quais os fatores relevantes para o fechamento da proposta. No curso pesquisado a empresa não contactou outros fornecedores para orçar a capacitação tendo escolhido diretamente o Senac, pois:

“tenho uma proximidade com a consultora que nos atende [...] para o primeiro treinamento que fiz este ano, sobre Marketing Básico, esse sim eu contatei outros fornecedores, mas para este segundo treinamento não. Para fechar a proposta tiveram vários fatores. Na verdade, primeiro foi o atendimento da consultora, que em todos os momentos que eu conversei com ela foi super atenciosa e também bastante proativa no sentido de atender nossas demandas, porque os dois treinamentos que tivemos este ano tiveram algumas peculiaridades [...] a gente sabe que o Senac trabalha nesta parte de customização e nem sempre as empresas estão disponíveis para este isso.” (RSC)

Díaz e Gummesson (2012), afirmam que a escolha do cliente é sempre um *trade-off* entre os benefícios e os resultados da sua percepção. Percebe-se que as decisões em ambos os cursos foram realizadas tendo em vista a segurança e os sacrifícios da transação, conforme relatam os autores. Percebe-se que no curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal os fatores de reconhecimento da qualidade do Senac e a indicação de outros clientes ou influenciadores, como empresários e professores, maximizam os benefícios percebidos pelo consumidor.

De outro lado, no curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, influencia na escolha da empresa o atendimento do Executivo de Contas do Senac, em virtude do vínculo

estabelecido e, principalmente, a possibilidade de customização dos conteúdos do curso. Neste sentido, a construção deste vínculo entre as partes, reforça o argumento de Grönroos e Ravald (2011) sobre o papel do fornecedor, de ser um agente facilitador, a partir da interação com o cliente, facilitando a cocriação de valor. Este vínculo é construído, de um lado pelo papel do Senac em trabalhar nos cursos de Soluções Corporativas a customização dos conteúdos, e que conforme relato da empresa nem sempre os demais fornecedores estão disponíveis para este trabalho. Aliado a este serviço oferecido, destaca-se o vínculo de proximidade com a consultora que atende a empresa e a atenção nos detalhes que envolvem cada negociação realizada. Conforme apresentado por Vargo e Lush (2004), em ambos os cursos analisados o valor foi transmitido através da combinação de produto e marca. O fator preço, apresentado pelos autores não foi citado no contexto dos cursos analisados.

O Quadro 8 apresenta os fatores que influenciam na escolha da Escola, seja em um curso qualificação profissional como em uma capacitação empresarial customizada.

Quadro - 8: Fatores que influenciam na escolha da Escola

CURSO		FATORES QUE INFLUENCIAM NA ESCOLHA DA ESCOLA
Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal	Qualificação Profissional	Reconhecimento da marca e indicação de ex-clientes ou influenciadores
Treinamento Básico de Multiplicadores	Capacitação Empresarial Customizada	Relacionamento com a Escola e com a Executiva de Contas

Fonte: o Autor (2017)

A próxima dimensão analisada é o compartilhamento de informações, buscando a sondagem das necessidades e expectativas dos clientes.

7.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Nesta dimensão o foco da pesquisa foi o atendimento do consumidor, buscando entender o processo de sondagem de suas necessidades e expectativas, utilizando somente as entrevistas qualitativas realizadas pelo psicólogo contratado pelo pesquisador.

No curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal, da programação regular, o atendimento inicial foi relatado da seguinte maneira pelos consumidores:

“Maravilhoso, inclusive a pessoa me orientou sobre o desconto [...] percebe-se que as pessoas não seguram a informação aqui, e a atendente me passou as informações [...] eu liguei pela manhã para saber se podia fazer a matrícula no mesmo dia e de tarde eu vim e fiz a inscrição e comecei a aula super bem atendida. A questão da matrícula foi bem interessante, e ela já me indicou inclusive outros cursos e até para minha equipe ela me mandou.” (C2R)

“Eu fiz contato primeiro por telefone, depois o atendente me passou um agradecimento pelo contato via telefone [...] a atendente foi bem prestativa, até como eu não sou daqui, sou de São Jerônimo, então ela me passou que tinha a possibilidade de fazer após o meu horário de trabalho, então foi bem tranquilo, não teve nenhum transtorno [...] ela me enviou a proposta do curso, me passou os critérios e informações do curso, valores, e eu dei ok para ela conforme e-mail [...] aí ela me informou os dados [...] forma de pagamento, dia que começava o curso e a forma como eu tinha que realizar a matrícula.” (C1R)

Percebe-se pelo comentário do cliente (C2R) a presença de um processo transparente na escola, que é um dos elementos básicos da cocriação, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004). Este contexto também proporciona a construção de um espaço da experiência, alicerçado nas capacidades da empresa em investir nos canais de relacionamento com seus clientes. Grönroos (2008) relata que os contatos entre empresa e cliente são oportunidades para desenvolvimento da cocriação de valor.

Sobre as necessidades e expectativas e disponibilidade de recursos foi solicitado detalhes sobre a sondagem dos vendedores:

“Eu tinha visto no site a questão do curso de líderes, mas como era no dia de início do curso, perguntei se ainda tinha como realizar a matrícula e ela disse que estava supero tranquilo, que era só vir que ela fazia na hora para mim, e eu já podia aproveitar a primeira aula. Foi bem tranquilo [...] eu tinha uma restrição de horário,

mas acabei me adaptando porque o curso é rápido, então acabou que eu tive que mudar muitas coisas no meu horário [...] mas três vezes por semana eu remanejei bem tranquilo [...] eu achei um valor acessível, não foi uma coisa exorbitante, e até depois que comecei a realizar o curso eu vi que se paga, porque é um curso bem interessante. E gostei da estrutura, tem convênio com estacionamento, que também facilita.” (C2R)

“Como eu já havia visto no site, com as opções de cursos na área da gestão, então eu tirei algumas dúvidas sobre pagamento, data que começava o curso. O período ela me explicou, e no momento tinha outra turma acontecendo e ela me deu boas referências, então foi bem tranquilo, porque eu estava determinada a fazer este curso [...] a questão do pagamento ela me passou na proposta via e-mail as condições [...] passou todas as formas de pagamento, o dia que começava e a forma de como eu tinha que realizar a matrícula. Eu vim até o Senac, fiz a matrícula e na primeira semana já comecei o curso”. (C1R)

O comentário sobre o preço do curso, realizado pelo cliente (C2R), reforça que os consumidores querem associar suas escolhas com as experiências as quais estão dispostos a pagar. Cabe a Escola equalizar preço e experiências no processo de cocriação.

A sondagem de necessidades e expectativas também foi questionada ao vendedor:

“Quando entro em contato com o cliente, procuro conhecer um pouquinho mais dele [...] procuro primeiramente ver o que ele está buscando, qual é o objetivo dele, aonde ele quer chegar [...] o cliente me expando isso, a experiência profissional que ele já tem ou que ele procura ter, eu procuro através disso verificar qual curso melhor se enquadra ao perfil dele [...] então, procuro realmente ver qual é o objetivo dele, o que ele quer alcançar, para então melhor atender a necessidade dele.” (V1)

Outra questão levantada foi se o vendedor, do curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal, após o início do curso tem algum contato com os clientes, bem como após o término:

“ [...] difícil eles chegarem dizendo que está acontecendo algum problema, mas eu vou ressaltar um problema que já ocorreu. Ocorreu de o aluno enviar um e-mail durante o período do curso, mandando dizer: Bah! O curso não está atendendo as minhas expectativas. Aí retornei o e-mail para ele dizendo ‘tu pode ser um pouco mais claro, é o relacionamento com o professor, tem algo que eu posso estar te auxiliando, posso te ligar?’ Aí ele retornou o e-mail no decorrer da semana [...] não, acho que não era o que eu buscava, mas está tudo bem, o professor está se esforçando. Nisso eu já procurei a área pedagógica da Unidade, expliquei a situação para ela e ela disse para eu procurar entender melhor o que era, se realmente é um problema do professor. Tentei sondar um pouquinho mais o que ele estava tentando explicar [...] ele respondeu: ‘acho que eu interpretei mal, acho que foi porque foi muito no início, agora eu estou entendendo um pouquinho mais’... deixei ele ciente que ele tem a área pedagógica que pode estar auxiliando em qualquer eventual problema que ele tiver dificuldade.” (VR)

“Nós realizamos o pós-venda, que normalmente ocorre após a conclusão do curso, quando o certificado é gerado para o aluno [...] ligo para informar que o certificado está pronto [...] e também gostaria de verificar contigo como foi tua experiência com esse curso, se ele atendeu tua real necessidade e se tem ainda algo que tu precisa buscar, algo que queiras acrescentar a essa qualificação profissional. É sempre o vendedor que faz esse contato [...] se o cliente vem na Escola por iniciativa própria, não é de todos que nós conseguimos entregar. Mas normalmente eles vem até o atendimento onde eu me encontro, aí oriento para buscar na Secretaria [...] se é alguém que eu conheço peço se o curso ajudou, se teve alguma promoção, se conseguiu atingir algum objetivo, se notou alguma diferença e aí ofereço um novo curso [...] então quando é o cliente que já atendi eu tenho mais facilidade.” (VR)

Percebe-se neste curso, que os clientes em seus contatos com os vendedores da escola, manifestaram somente questões operacionais, ou seja, esclarecimento sobre preço, desconto e procedimentos para realização da matrícula. De outro lado, o vendedor mencionou além do esclarecimento de dúvidas de matrícula, que sondou os clientes sobre suas necessidades e expectativas, a fim de auxiliar na escolha do curso. McColl, Cheung e Ferrier (2015) defendem que as equipes não tenham somente foco em questões operacionais, mas também na cocriação em experiências de serviço. Percebe-se pelo relato do vendedor (VR) um exemplo de preocupação em resolver uma possível insatisfação do cliente, inclusive abordando a situação com a área pedagógica da Escola. Esta prática é fundamental para fortalecer a experiência de consumo do cliente, já que clientes satisfeitos levam à fidelidade, resultando na intenção de recompra do produto ou serviço (ATHIYAMAN, 1997; DAVIES, 2008). A prática também reforça a importância da empatia no atendimento aos clientes, demonstrando que a Escola se importa com o seu bem-estar (GARCIA, 2015).

Já no curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, a empresa, nesta dimensão, respondeu questões na etapa de diagnóstico e customização da solução, discorrendo sobre como foram as reuniões com o Executivo de Contas do Senac para construção dos conteúdos e operação do curso:

“ ... foi uma demanda nossa, aqui do Shopping, claro que a Executiva respondeu prontamente, mas foi uma solicitação nossa de eles virem até aqui, a Executiva juntamente com o professor, para a gente falar um pouco da demanda, porque ela é super específica, não sendo possível tratar por e-mail nem por telefone, não ficaria do jeito que a gente gostaria. Porque eu entendo que é pessoalmente que o professor ia conseguir entender nossas expectativas e naquele momento da reunião

estavam eu e a coordenadora de RH do Shopping. Então duas pessoas falando um pouquinho da expectativa que tínhamos para o treinamento” (RSC)

Foram abordados também assuntos sobre a cultura organizacional e os impactos no resultado do curso. O conhecimento da estrutura da empresa e sobre as equipes de trabalho, possibilitam ao professor ter subsídios para adaptar seu planejamento e metodologia de aula, conforme o contexto abordado pelo representante da empresa:

“ [...] sempre que eu apresento o shopping eu costumo falar da nossa estrutura, porque a empresa é bem conhecida, mas normalmente as pessoas não sabem a estrutura que tem por trás, para fazer com que o shopping exista. Então eu gosto de apresentar um pouco [...] eu gosto de apresentar um pouco da estrutura, as áreas que existem, o tamanho das equipes, até para o professor entender que tipo de aluno a gente terá em sala de aula. Além disso, eu trouxe um pouquinho a questão de idade, de gênero, cargo que a pessoa tem na empresa [...] porque isso também influencia muito a forma como o aluno vai internalizar aquele conteúdo. Depois disso, a gente comentou um pouco do que a gente já fez aqui, porque este treinamento de multiplicadores, ele é feito anualmente, todos os anos a gente tem, então a gente comentou um pouco do que a gente já fez, e como a gente tem todos os anos, a ideia é não ter todos os anos o mesmo treinamento, porque a pessoa já teve aquele conteúdo e se ela tiver de novo não vai absorver mais coisas, então a ideia é que todo o ano a gente modifique [...] a gente comentou o que esperamos que estas pessoas façam em sala de aula, que os alunos façam nos treinamentos. ” (RSC)

Destaca-se novamente o processo transparente da empresa em fornecer informações para a customização do treinamento, contextualizando as situações do dia a dia dos colaboradores que participaram do curso. Isso possibilita que o docente possa entender com profundidade as lacunas que a empresa visa preencher com a capacitação.

A Executiva de Contas do Senac comentou sobre o processo de customização da capacitação a partir da reunião de diagnóstico:

“[...] inicialmente a cliente nos demandou por e-mail sinalizando que precisava contratar um curso para multiplicadores internos do shopping, com uma carga horária reduzida, que era o que ela podia mobilizar a equipe [...] aí eu verifiquei como ela gostaria de fazer, se no mesmo dia ou em dias diferentes, e ela preferiu optar pelo mesmo dia. Ela preferiu que eu propusesse os conteúdos para um treinamento de multiplicadores internos não me passando muita informação inicialmente, só explicou que era para gestores [...] então eu elaborei a proposta a partir do contato com o professor, que é um docente nosso, que ministra este tipo de treinamento. Eu pedi para que ele propusesse o conteúdo com este briefing bem breve [...] então fizemos uma proposta inicial, a qual caso fosse validada a proposta financeira, nós iríamos fazer uma reunião de alinhamento com o docente [...] enfim bem personalizado o que eles estavam precisando” (ESC)

Percebe-se também neste curso que o processo de transparência e fluxo de informações entre a empresa e a Escola é fundamental para a customização da capacitação. A participação do professor também foi levantada no questionamento, e foi importante para construção das dinâmicas do treinamento, conforme relato da empresa:

“Com certeza, a gente demandou bastante que o treinamento fosse vivencial [...] porque é isso que a gente espera e que eu particularmente acredito, que faz com que as pessoas internalizem mais o conteúdo [...] e já na hora ele conseguiu trazer alguns exemplos de coisas que ele aplicou em outras empresas, enfim, que ele poderia estar aplicando [...] então ali na hora ele já trouxe exemplos nesse sentido.” (RSC)

Sobre a disponibilização de recursos como tempo e verba para o programa a Executiva de Contas comentou:

“Nesta primeira sondagem foi justamente um olhar do que ela estava precisando em termos de carga horária, número de pessoas e espaço, para formar o valor da proposta. O local seria lá, na sala de treinamento do shopping [...] eles só tinham uma questão que não tinham acesso a computadores, então isso foi passado ao professor, para o professor não contar com este recurso. Feito isso apresentei a proposta para ela, ela aprovou logo na mesma semana [...] feita a aprovação o valor da proposta e os conteúdos apresentados nós partimos para a reunião de alinhamento com o professor escolhido e com a gestora dela [...] nesta reunião a gente conversou para entender qual era a maior necessidade, que tipo de treinamento esses multiplicadores necessitavam” (ESC)

“Na proposta ela tinha estes conteúdos que normalmente a gente pratica nestes treinamentos, que foram enviados por e-mail, que era aprendizagem de adultos, uso da metodologia cav, planejamento de treinamento e técnicas de comunicação [...] que é a espinha dorsal do treinamento [...] só o que a gente fez foi entender a necessidade dela para que o consultor conhecesse um pouco da realidade dos alunos que estariam presentes, ele seguiu todo o roteiro previsto, só linkou com a necessidade deles, que era bem interessante até que a gente soube nesta reunião de alinhamento.” (ESC)

Nas reuniões de preparação do treinamento destaca-se a customização entre a empresa e Escola, de acordo com o relato da Executiva de Contas. Assim, a cocriação de valor em sala de aula proporciona estimular o desenvolvimento dos clientes, a partir do *design* das dinâmicas e roteiros das aulas, fundamental para que os clientes tenham motivação e bom aproveitamento dos estudos (BALL e HALWACHI, 1987).

Completando o ciclo de levantamento das necessidades e expectativas do curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, o professor comenta como foi sua participação no processo de customização, e sua interação com a empresa e a Executiva de Contas:

“Eu recebi a demanda pela Executiva de Contas [...] com um *pré-briefing*, recebi por e-mail quais eram as orientações e o objetivo do trabalho, era um curso focado na formação de facilitadores [...] eles têm algumas lideranças bem técnicas das equipes, então é um curso para que eles melhorassem a qualidade em que eles dão treinamento. Isso é bem aberto porque tu não sabe o nível de maturidade da equipe e após receber este *briefing* por e-mail marcamos uma reunião com as duas responsáveis pelo RH do Shopping. Então fomos até o Shopping e realizamos uma reunião com as duas responsáveis pela demanda da capacitação. E aí com elas a gente tratou nível de maturidade da equipe, os objetivos do programa, a experiência dos participantes do programa.” (PSC)

“[...] Nesta reunião de contato [...] eu conversei com as responsáveis pelo RH, com dúvidas bem pontuais mesmo, o que eles já tratavam sobre o tema, qual era a escolaridade dos participantes, porque era um baita desafio porque era para falar sobre *design* educacional e andragogia para alguns que nem tinham formação superior, então como eu trato isso? Como eu faço essa abordagem? Então a interação foi com elas nesta reunião e aí as duas demandantes participaram do curso. Foram duas turmas, uma participou pela manhã e a outra na turma da tarde. Deram *feedback* na hora, foram bem ativas neste ponto.” (PSC)

Sobre sua participação na construção do curso o professor comenta:

“É uma temática que eu já trabalho já há algum tempo, eu faço algumas formações de professores aqui para o Senac, aqui para o nosso grupo da Escola, é uma temática que eu estudo uns 4 ou 5 anos, eu venho estudando *design* de aprendizagem, andragogia, facilitação, então eu só tive que adaptar. Eu construí todo o conteúdo, era um curso que não existia, o curso foi construído do zero, mas com base em algumas referências. O desafio foi adaptar esta linguagem, que é mais educacional, para algo que fosse prático. Um dos alunos era o líder da equipe de segurança, tem que dar treinamento de SESMT, é um pessoal que não é acadêmico, nada acadêmico, então o desafio foi só adaptar e prever algumas dinâmicas para que eles se experimentassem” (PSC)

Pela característica de elaboração do curso Treinamento Básico de Multiplicadores, percebe-se maior envolvimento de todos os atores entrevistados (empresa, executivo de contas e professor). Prahalad e Ramaswamy (2004) relatam que é através do diálogo que os consumidores são estimulados a impor suas perspectivas sobre o valor nos processos. No relacionamento entre empresas e consumidores é importante a equalização de informações sobre os produtos e serviços. Neste contexto, conforme a perspectiva da LDS, todos os atores

estão envolvidos no processo de cocriação de valor, e os clientes são personagens ativos na customização de seus relacionamentos com os fornecedores (PAYNE, STORBACKA e FROW, 2007; AKAKA, VARGO e SCHAU, 2015).

7.3 FEEDBACK

Nestas dimensões serão discutidas as questões que envolvam a troca de percepções entre o cliente e o professor, bem como a avaliação dos serviços oferecidos pela Escola, além de questões sobre o processo de avaliação, alinhadas com as dimensões de *feedback*, ajuda e tolerância, apresentadas no capítulo 3, que trata da cocriação de valor.

No curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal os clientes foram questionados sobre o desenvolvimento das aulas e sua interação com o professor e os funcionários da Escola:

“Está sendo de grande valia este curso para mim, como eu tenho vários pontos para melhorar em relacionamento interpessoal, então eu gostei muito do instrutor, ele tem uma grande carga de conhecimento e de experiências, a forma dinâmica das aulas e a interação com os colegas que são muito comunicativos. Então a aula flui de forma bem tranquila, pois além do conhecimento do professor tu aprende também com a experiência dos colegas.” (C1R)

“A aula é bem dinâmica, bem aproveitada [...] O curso me abriu bastante a mente, porque quando tu está na tua atividade tu não vê tanta importância no que tu faz, o quanto nosso trabalho agrega na empresa”. (C1R)

“[...] O professor é maravilhoso, ele tem muita técnica, conhecimento do conteúdo e tudo isso é importante [...] eu achei quando eu me inscrevi que o curso seria o professor escrevendo no quadro e a gente anotando [...] mas ele interage completamente com a turma [...] e a gente criou uma conexão muito grande. Em relação ao pessoal [...] super queridos, todo mundo bem receptivo, a gente vê que tem uma sintonia grande, que é organizado em relação a isso, desde a recepção até a tia do bar que é uma querida também, o professor, a limpeza, o local, o pessoal que trabalha aqui é bem conectado em deixar esta ordem, eu acho bem bacana. É uma empresa que funciona pelo que a gente enxergou.” (C2R)

Destaca-se nos comentários qualitativos dos clientes a satisfação com as aulas, especialmente com as dinâmicas utilizadas pelo professor, além da menção sobre seu conhecimento técnico. Além disso, percebe-se uma troca de conhecimentos e experiências

entre o professor e os clientes, que enriquece a experiência em sala de aula. Debnath, Tandon e Pointer (2007), enfatizam a importância de promover a motivação, o interesse e o engajamento no processo de aprendizagem. Em relação ao ambiente educacional, destacam-se os comentários sobre a boa receptividade da equipe administrativa e a preocupação com o bem-estar dos clientes fora de sala de aula.

A pesquisa de necessidades e expectativas indica que os clientes desejam professores com boas práticas de ensino e dão maior importância para aulas práticas e interativas. No ambiente educacional destacam somente uma boa infraestrutura educacional como fator relevante. Desta forma, os relatos qualitativos do curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal estão alinhados com as necessidades e expectativas dos clientes, tendo como ponto de atenção o ambiente educacional, já que na pesquisa de necessidades e expectativas os clientes citam somente a infraestrutura, sem mencionar o atendimento da equipe administrativa e pedagógica.

Os clientes também comentaram sobre suas contribuições durante as discussões em sala de aula, como o compartilhamento de conhecimentos e experiências profissionais:

“Eu compartilhei informações [...] dicas, cada um tem um perfil, talvez algo que eu falei agregou [para o colega] em sua atividade profissional.” (C1R)

“Com certeza, a turma é um pouco mais nova que eu, acaba que a gente contribui com bastante coisa. É que o Senac te dá esta conexão, é como eu digo a gente está numa era diferente, eu já estou na fase dos 40 anos, então a gente vê todo esse pessoal jovem, engajado em redes sociais, e a informação é tão rápida e a gente não tem a mesma velocidade que eles, mas em compensação a gente passa a sabedoria, da calma, dos processos, de seguir isso daí, eu passei adiante para bastante gente e eu acabei contribuindo com bastante gente.”(C2R)

Outro questionamento aos clientes foi quando participaram de uma boa aula comentaram com os professores ou se quando tiveram uma dificuldade se procuraram auxílio na comunidade escolar:

“Todas as aulas a turma inteira quando encerra agradece ao ir embora e agradece muito, tanto que ele [o professor] comentou que a gente fala em aula para caramba, que a gente interage muito, então cada um tem uma experiência e é a oportunidade de tirar tuas dúvidas, querendo agregar, então se estamos aqui temos que participar. Como eu sou muito comunicativa não tenho dificuldade para falar.” (C1R)

Um dos clientes explanou que não comenta com o professor quando a experiência em uma aula foi boa. No entanto, explica que:

“O professor pega nosso e-mail no primeiro dia de aula e ele acaba passando e-mails para a gente dos conteúdos de aula, e o pessoal cada vez que ele passa retorna elogiando as aulas [...] mas respondo junto com o grupo [...] o pessoal sempre agradece dizendo que foi maravilhoso, que gostou [...] a última aula foi tão boa, que uma das meninas falou no grupo, que a gente só deu ok no e-mail dela, porque realmente foi extraordinário.” (C2R)

Ambos os clientes entrevistados, sobre as possíveis dificuldades enfrentadas em sala de aula, responderam que as aulas são bem claras, tanto as dinâmicas como as apresentações, bem como existe muita interação entre o professor e a turma. Admitiram também, que o professor não fica somente na teoria e realiza várias dinâmicas.

Outro questionamento foi sobre quando as aulas não atenderam suas expectativas, qual foi sua ação. Os clientes comentaram que no início até existe um receio de como serão as aulas, no entanto, as aulas foram melhorando progressivamente. Não houve qualquer *feedback* ao professor ou à Escola sobre um descontentamento durante a execução do curso.

No curso de Treinamento Básico de Multiplicadores os clientes realizaram os seguintes comentários sobre as aulas e a respectiva interação com o professor:

“Quando o curso acabou eu comentei [com a empresa] que eu havia gostado bastante [...] o professor foi extremamente comunicativo [...] teve bastante contato com ele [...] deu bons exemplos e fez boas dinâmicas, conseguindo que todos participassem, sem ser aquela coisa de leitura de power point. Então achei que foi bem interessante, porque na maneira como ele ensinou ele já mostrou como fazer quando damos nossos treinamentos. Como eu também dou treinamento para a equipe, então ficou uma coisa bem mais clara e de uma maneira fácil de entender.” (C1SC)

“A aula é muito boa, muito proveitosa, uma aula bem dinâmica, o professor fazia bastante coisa para desenvolver o curso.” (C2SC)

Sobre os questionamentos de convivência em sala de aula, auxiliando os colegas ou alguma dificuldade encontrada, os clientes relataram:

“[...] Não tive nenhuma dificuldade e em relação às pessoas que estavam ali ... todo mundo participou, todo mundo participou das dinâmicas [...] fazendo comentários, então eu acho que todo mundo entendeu bem [...] normalmente as pessoas ficam quietinhas, retraídas [...] mas ele (o professor) conseguiu soltar bem a turma, isso que eu gostei [...] na verdade eu não vi ninguém ter que explicar alguma coisa para

o colega, eu acho que todos entenderam o que ele (o professor) quis passar.” (C1SC)

“[...] Foi uma aula boa, todo mundo interagiu. Ele [o professor] foi bem dinâmico. A aula foi bem diferente dos anos anteriores.” (C2SC)

Nenhuma alteração no programa do curso foi proposta pelos clientes durante as aulas. O representante da empresa comentou que durante o curso nenhum relacionamento foi realizado com o Senac, através do Executivo de Contas, sendo enviado por e-mail um relatório com as observações do docente, conforme comentário abaixo:

“[...] Após o treinamento de multiplicadores, infelizmente a gente não conseguiu fazer esta reunião, porque eu não tinha disponibilidade, estava bem complicado as demandas aqui no shopping, mas ela [a Executiva de Contas] me entregou o relatório e aí eu consegui dar uma lida. Enfim, claro que não é a mesma coisa que sentar e fazer uma reunião, mas a gente faz o que pode.” (RSC)

Sobre o envolvimento dos clientes para construção do curso ou alguma oportunidade de melhoria durante a execução, a representante da empresa comenta:

“Anteriormente não conversamos com os alunos falando das expectativas [...] na finalização do treinamento o shopping tem uma avaliação de reação que a gente aplica e sempre solicita sugestões, mas normalmente não vem muitas sugestões [...] conversei com algumas pessoas e realmente consegui sentir que com as pessoas que conversei, claro que não foram muitas, [elas] tiveram um *feedback* bem positivo do treinamento, coisas que elas realmente poderiam aplicar posteriormente nas suas turmas [...] eu acho que a ideia de customizar também veio muito no sentido de participar de um treinamento, vai lá, assiste e vai embora [...] não era isso que a gente queria, queríamos que as pessoas realmente evoluíssem com aquele conteúdo. E houve posteriormente treinamento em algumas equipes e notamos bastante diferença dos treinamentos anteriores [...] agora teve um engajamento grande das equipes.” (RSC)

Sobre o desenvolvimento das aulas, possíveis dificuldades de aprendizagem durante o curso, a empresa comentou:

“[...] A única coisa que eu conversei com o professor que na turma da manhã ele acabou entrando mais na teoria porque os alunos da manhã tiveram mais interesse em aprofundar esta parte e a turma da tarde ele sentiu que a turma estava mais enjoada de ficar escutando a teoria e daí ele [o professor] passou direto para a prática [...] mas foi uma coisa que ele sentiu na hora da turma mesmo e adaptou o treinamento. Como eu assisti este turno do treinamento, eu comentei com ele, que havendo esta possibilidade está perfeito, porque o importante é que as pessoas

absorvam o conteúdo e não importa a forma, que elas tenham tido o mesmo conhecimento seja de forma prática ou teórica.” (RSC)

Durante a execução do curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, foi questionado ao Executivo de Contas do Senac como foi a sua interação com a empresa durante o curso:

“[...] Foi bem tranquilo porque tinha sido bem alinhado. O professor já tinha construído a metodologia junto com eles [...] foi bem tranquilo porque os conteúdos foram bem assertivos e o nosso professor entendeu bem a demanda deles, então não houve necessidade de alterar nada.” (ESC).

Em ambos os cursos se percebe a satisfação dos clientes com a dinâmica das aulas e a interação entre cliente e professor e também entre os clientes. No curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal foi citado por um dos clientes entrevistados a importância do aprendizado a partir das experiências dos colegas. As opiniões positivas sobre as aulas dinâmicas também se destacam, a partir da interação e conhecimento técnico do professor. Em relação ao ambiente educacional fora de sala de aula, os clientes descrevem um ambiente receptivo, organizado e com alinhamento entre todos os setores da Escola. McColl, Cheung e Ferrier (2015) destacam a importância de a equipe de trabalho compreender profundamente os clientes, com o objetivo de cocriar experiências de serviço. Complementam afirmando que entender os clientes, e o que eles desejam, irá auxiliar na compreensão dos recursos complementares que poderão ser ofertados.

No curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, pela sua característica de execução, pode-se destacar a participação da empresa na customização de dinâmicas em sala de aula, a partir da execução da primeira turma do curso. Neste caso, houve maior equilíbrio entre teoria e prática.

Conforme Ribes e Rillo (2016), o entendimento das necessidades dos clientes, e a consequente oferta de um produto com excelência, influenciam na satisfação dos estudantes. Quando a Escola realiza a adaptação de suas ofertas de acordo com as necessidades dos clientes, está proporcionando uma experiência de grande valor para eles. Assim, a satisfação dos clientes decorre destas experiências, tanto em sala de aula, como nos demais setores de uma Escola, e ela é moldada pelo repetido convívio nos ambientes em que estão inseridos

(GRUDE, FUB, VOSS e GLAESER-ZIKUDA, 2010; DOUGLAS e DAVIES, 2008). Desta forma, a vida estudantil, conforme afirma Elliot e Healy (2001), é uma série de experiências interligadas que influenciam a satisfação dos clientes, e a Escola é uma soma de estudos e outros eventos.

7.4 PLANEJAMENTO DAS AULAS E ENGAJAMENTO DOS CLIENTES

Nesta dimensão buscou-se avaliar como o professor elabora seu planejamento das aulas e promove o engajamento dos clientes.

No curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal o professor comentou como organiza suas aulas:

“ [...] De um modo geral tenho um cuidado de montar o material com antecedência e este material já fica pronto para as próximas turmas do curso. É claro que eles sempre são adaptados levando em conta o conhecimento da turma [...] eu tenho uma matriz com conteúdos e carga horária [...] mas sempre tenho que ter o cuidado com minha audiência, porque eu só vou conhecê-la dando as aulas [...] no decorrer eu vou perceber como vai avançar para desenvolver algo a mais ou para aprofundar alguns tópicos que já estão lá.” (PR)

Sobre o engajamento dos clientes descreveu que:

“ [...] Dentro da Escola tenho uma facilidade maior de promover este engajamento considerando que são cursos regulares, ou seja, dois ou três encontros por semana [...] a própria forma como eu organizo a sala, eu não uso a forma tradicional, eu utilizo um semicírculo, aproveitando que as turmas têm no máximo 20 alunos [...] como eu promovo o debate, eu trago conteúdo teórico e estímulo a prática. Também trago muitas perguntas para eles, que é justamente para que os exemplos que ele tem das vivências possam contribuir para que essa assimilação da prática seja mais rica [...] [os alunos] acabam criando grupos depois do curso entre eles para debater assuntos que começaram a aprender nos cursos aqui. Já aconteceu desses alunos realizarem outros cursos dentro do Senac, terem me encontrado em um curso de Vendas, daqui a pouco estão fazendo um curso de liderança, tamanho é o envolvimento com o conteúdo, com a instituição e com os colegas, e aí consequentemente a gente tem um aluno que segue estudando com a gente. ” (PR)

Destaca-se nos comentários do professor sobre o engajamento dos clientes, a criação de grupos para debate após as aulas, bem como o seu testemunho em encontrar clientes

frequentando outros cursos na escola, a partir da experiência das aulas em sua turma. Isso reforça que a satisfação ou a insatisfação decorre de uma experiência de consumo, e esta avaliação afeta a atitude do consumidor, podendo ou não gerar uma nova compra. O professor também comentou como, na prática, ele empodera o cliente no processo de aprendizagem:

“Uma das coisas que eu questiono é entender o ambiente que este aluno convive. Se aquilo que ele está aprendendo, ele ainda vai praticar no futuro, ou se aquilo que ele está buscando aqui com a gente ele já vivencia no dia a dia de trabalho [...] quando o aluno pode praticar de verdade é melhor ainda, aí a gente debate [...] então essa orientação estimula este engajamento, mas também justamente a prática daquilo que a gente ensina. Eu acho que esse é o grande desafio, o aluno fazer esse investimento, independente do curso que ele está fazendo com a gente e ele ir para o mercado e praticar e usar o que ele aprendeu aqui, para se diferenciar para gerar mais resultado [...] quanto mais eu posso conhecer o aluno e da realidade dele melhor eu vou poder direcionar. Eu uso no dia a dia, e as duas primeiras aulas são decisivas para eu poder embarcar neles e conhecê-los. Eu vou dizendo, lembra o que eu falei fulano isso aqui é pra ti, sicrano isso aqui é aquela situação que tu experienciou, e eu acredito que quando tu traz isso para eles, tu falas no nome deles eu acho que dá muito mais certo, é muito mais rico o aprendizado.” (PR)

No comentário do professor, novamente é citada a importância da empatia no processo de aprendizagem, agora na prática docente e no seu relacionamento com os clientes:

“ Olha eu acho que é bom [...] eu adoro dar aula, para mim compensa mais dar aulas nas empresas do que dentro das Escolas, porém eu gosto muito de dar aula nas Escolas. Eu acho que justamente por isso eu consigo ter esta conexão, essa empatia com os alunos [...] às vezes fica criado grupo de *whatsapp* depois do curso, o pessoal marca encontro, então eu acredito que é uma coisa legal. Eu acho também que aqui no Senac o grupo todo é uma experiência para o aluno, sabe, não é o professor, o professor tem praticamente a obrigação de fazer uma boa experiência [...] desde que ele entra dentro da Escola ele é bem atendido, ele vê gente sorrindo, sabe, ele sente-se à vontade e esse *feedback* eu ouço, as pessoas dizem, e inclusive um eu indiquei e começou a trabalhar aqui. Em um curso de vendas, ele disse assim ‘puxa, o pessoal aqui está sempre sorrindo, sempre feliz, eu quero trabalhar aqui também’. Isso foi até engraçado. Então eu vejo que da minha parte, e também de qualquer outro professor do Senac [...] desde o primeiro momento que o aluno entrou ele está vendo que tem um funcionário com comportamento um pouco diferente que cativa, todo mundo tem que ir nesta linha. E isso eu percebo bastante, esse *feedback* eu ouço, dos alunos falando do Senac de forma positiva.” (PR)

Questionado sobre como verifica a aplicabilidade dos conceitos em sala de aula o professor responde que:

“Na verdade é baseado nos *feedbacks* que eles me trazem [...] é claro que tem os *feedbacks* da pesquisa que fazem no final, mas eu acredito que o

feedback no tempo real, naquela troca do dia a dia de aula ele é mais rico e traz as evidências que deram certo. Muitas vezes o *feedback* final não traz tanto detalhe do quanto que está dando certo. E óbvio que eu vou perguntando, vendo o que está dando certo, como está a questão do passo seguinte que vai ser utilizado este conhecimento [...] tenho que tentar identificar melhorias baseado no que eles me trazem. Mas é uma pergunta interessante, eu acho que teria oportunidade de procurar outros mecanismos de ter mais evidência ainda de quanto está dando certo, talvez de uma forma mais formal, não sei, mas hoje eu busco isso sempre, é uma coisa que para mim é muito importante.” (PR)

Sobre sugestões de melhoria dos clientes em sala de aula, como por exemplo, em relação aos conteúdos ministrados, comenta:

“Eu já tive *feedback* para ampliar a carga horária de curso [...] eu deixo aberto para os *feedbacks* mas não tenho visto nada muito diferente disso. Eles gostam de trabalhar em grupo, eles gostam de trabalhar em atividades que não fiquem somente em teoria, esse *feedback* eles me dão. Eles se sentem empoderados em dar a opinião deles, trazendo *feedback* de cursos que fizeram em outras instituições, onde não tinham isso.” (PR)

Sobre dificuldades de aprendizagem e atuação do professor neste contexto, relatou:

“ [...] O que é curioso, porque nesta turma que estou dando eu tenho pessoas que trabalham há 5 ou 6 anos como líderes e pessoas que não trabalham como líderes, mas todos estão no mesmo nível, parece que houve um alinhamento prévio, que eu sei que o Senac não faz, mas é como se tivesse feito antes. Isso ajuda bastante, pois o curso vai numa batida mais interessante. Mas eu entendo que isso é do jogo também e algumas situações a gente vai ter pessoas que talvez não estejam tão alinhadas, que atendam os pré-requisitos para frequentar os cursos, mas algum momento de acordo com o andar da turma podem ficar para trás. Mas eu tenho como características sempre tentar puxar e se eventualmente a pessoa ficou muito separada, em algum momento que a turma estiver realizando alguma atividade eu tento chegar mais perto, para que não haja tanta perda do conteúdo.” (PR)

Constata-se nos comentários do professor sua preocupação em adaptar as dinâmicas em sala de aula conforme a reação e sugestões dos clientes. Isso é fundamental para a motivação, interesse e o engajamento dos clientes na aprendizagem, conforme exposto por Debnath, Tandon e Pointer (2017).

Ainda sobre os serviços oferecidos pela escola o professor comenta que:

“O que eu vejo, e eu vi somente uma vez, é o pessoal questionar um curso de vendas que falava muito de varejo [...] foi a ideia de criar um curso que tivesse uma matriz um pouco mais aberta. Porque o que acontece, desse curso que eu estava dando, os

alunos nenhum era do varejo, e o curso estava todo estruturado para o varejo. Quando eu olhei o programa ele era todo voltado para o varejo e aí foi interessante, e é óbvio que durante o curso eu adaptei tudo que deu, eu trouxe coisas diferentes, para que a gente pudesse trazer e contribuir para os alunos, mas a partir daí a gente já trabalhou aqui com a Diretora, para preparar este curso e levar adiante para ser avaliado com a equipe lá da Central e aí o curso entrou este ano no portfólio. Então isso foi interessante, essa velocidade que o Senac tem de poder observar os *feedbacks* que estão acontecendo e se realmente for algo construtivo trabalhar em cima. Aí mostra porque que a empresa está em relação a prêmios de qualidade e sempre preocupado em atender da melhor forma o aluno trás.” (PR)

Sobre o processo de avaliação e *feedback* expõe que:

“Na última aula tem a pesquisa formal de satisfação dos alunos no último dia de aula. Mas eu vou captando esses retornos deles no dia a dia, pois faço questão de entender como está, porque se algo como infraestrutura, que tem a ver com algo que não compete a mim é óbvio que eu tenho que levar isso para a pedagogia, tem que registrar, às vezes pode ser coisas estruturais, é muito difícil acontecer [...] mas um ar-condicionado que deu um problema, aí a gente vai lá e troca de sala, são coisas deste tipo, um barulho ou ruído de um prédio vizinho, mas são coisas muito esporádicas [...] não posso esperar para chegar no final e porque isso pode atrapalhar a continuidade do curso. Mas esse é processo informal que eu exploro durante todo o curso. Na penúltima aula tem a pesquisa então todos respondem que é bem legal também.” (PR)

No curso de Treinamentos Básico de Multiplicadores, o professor descreve como realizou o planejamento das aulas:

“[...] Negociamos isso em uma reunião de duas horas, onde a gente discutiu as pautas, a demanda, o espaço. Eles [o shopping] tem uma infraestrutura de treinamento, uma sala de treinamento que nos atendia muito bem [...] aí passei a demanda nessa nossa reunião de briefing, passei a demanda de material, de infraestrutura e eles nos atenderam.” (PSC)

“Neste caso a gente teve um super desafio na turma da manhã, por exemplo, que alguns participantes da turma da manhã eram da equipe de trabalho da noite, então eles trabalharam a noite inteira, saíram diretamente, eles iam fechar o turno de manhã. Então eles estavam com sono e aí tu tem que resgatar, porque tinham alguns super interessados, tinha uma menina muito motivada que adorou o curso, trouxe um *feedback* muito bom [...] como no briefing o pessoal do RH já tinha sinalizado isso, olha vai ter o pessoal da noite, então no planejamento do curso eu inseri duas ou três dinâmicas que forçassem essa movimentação [...] foi possível manter o pessoal engajado nestas quatro horas assim [...] tu tens um planejamento que contempla esses espaços, adulto adora falar, a gente adora falar das nossas experiências, aí quando eu tenho uma turma de alunos adultos e eu abro espaço para que eles falem de suas experiências. Isso começa a surgir e eu começo a promover o engajamento. O fator que elimina o engajamento é eu como facilitador ir ali para a frente e ficar falando uns 40 minutos somente falando, um aluno fala e eu corto, quando eu consigo promover o engajamento e eles começam a discutir,

as pessoas gostam de falar de si, de dar exemplo. É isso e pensar em dinâmicas. As pessoas tem que se movimentar efetivamente.” (PSC)

Neste curso, a exemplo do anterior, percebe-se que o professor também realizou adaptações em seu planejamento de aula, buscando manter a motivação, interesse e engajamento dos clientes:

“Na primeira turma eu estava bastante preocupado, pois é um conteúdo muito rico, o *design* de aprendizagem, andragogia, facilitação, é um conteúdo que a gente consegue trabalhar ele em vinte horas e então a gente tem um workshop de quatro horas para trabalhar, então tu tens que privilegiar alguma coisa [...] aí eu tinha planejado uma dinâmica para o final e fiquei com tempo restrito e aí eu tive que reduzir o tempo da dinâmica. Então a dinâmica do final da manhã ficou prejudicada, porque eu priorizei o conteúdo. Mas na turma da tarde não, eu vou dar menos ênfase no conteúdo e mais para dinâmica e até acabei trocando a ordem dos slides para puxar a dinâmica para antes dos conceitos.” (PSC)

Sobre o engajamento dos clientes comentou:

“Tem algumas coisas que parecem banais mas, são determinantes para o sucesso [...] é fundamental o momento inicial de apresentação. É nesse momento em que eu peço que eles se apresentem e tragam um pouco de contexto, que me dá subsídio para o restante do trabalho. Então na apresentação, quando comentam sobre quem são eles e trazem alguma experiência, esses quinze minutos iniciais eles são fundamentais para que eu consiga no decorrer do curso ter insumos de engajamento, que é buscar um exemplo adequado ao contexto que o aluno me trouxe [...] tento fazer com que 40% da fala do curso sejam dos participantes, busco muito isso, o planejamento do curso vai ter muitos conceitos, que eu não dou antes e são eles que trazem, que é bem da estratégia da facilitação.” (PSC)

Sobre dificuldades de aprendizagem na turma, o professor expõe que:

“Na turma da tarde tinham perfis muito diferentes, um senhor mais velho, que era o responsável pelo jardim, tinha uma líder de marketing, com uma formação super boa, pós graduada e tal, e tinha esse senhor na turma da tarde, que ele era o responsável pelo jardim, e como ele era o jardineiro mais antigo do Shopping ele era líder de uns quatro ou cinco jardineiros, e ele tinha que dar treinamento [...] então não é um aluno que tu vai falar de *design* de aprendizagem e ele vai saber que tu tá falando de *design* de aprendizagem, não sabe nem o que é *design*, nem tão pouco sabe o que é aprendizagem, então temos traduzir para ele esses conceitos. Então quando eu estava falando, obviamente tem que trazer um conceito para apresentar um conteúdo tu percebe um distanciamento dele, mas depois a gente pensou uma dinâmicas que eles tinham que planejar um curso, fazer o planejamento de um curso, de uma situação de aprendizagem, e daí a gente fez isso em grupo, não lembro se em trio ou em quatro pessoas, e aí claro, como ele teve que interagir com os colegas deles, então ele ficou no grupo do cara que era responsável pela segurança do trabalho, então essas pessoas que ele já conhecia ajudaram ele. Então quando eu vi que ele estava dando pitacos, estava falando o que ele fazia. Então permitir que as pessoas falem, ela consegue um engajamento

maior. Então a hora que eu estava falando conceitos ele estava lá assim [...] tu percebia que ele não estava conectado e então depois quando chega no grupo, tu pode falar, é algo que envolveu ele, tu consegues trazer e ele fala da realidade dele. Então ele começa a fazer o link, com o que a gente está trazendo. Então tu vais falar de planejamento de situação de aprendizagem e ele nem sabe o que é. Então, perguntei: que tipo de treinamento o senhor tem que dar para o cara novo que entra na sua equipe? [...] então ok, o que o senhor tem que ensinar é a situação de aprendizagem. E então como eu faço? Então o senhor faz ele experimentar, o senhor faz ele fazer, o senhor acompanha no começo, então ele vai entendendo o que a gente quer ensinar.” (PSC)

A adaptação do planejamento de aula foi fundamental como visto no comentário realizado. Karns (2006) enfatiza a importância da adaptação de atividades em sala de aula de acordo com o estilo de aprendizagem dos clientes. É importante o desenvolvimento de estratégias educacionais sempre relacionadas com a solução de problemas do mundo real, e do contexto em que o cliente está inserido.

Sobre o relacionamento com os clientes, relatou:

“Foi bem positiva, muito porque era uma turma muito boa [...] toda a turma era uma turma de lideranças e com pelo menos seis ou sete anos de casa. Eles já tinham um vínculo grande na equipe e acredito que os últimos treinamentos que eles fizeram não tiveram dinâmicas e no passado eles tinham feitos alguns treinamentos com dinâmicas e isso tocou alguma coisa neles [...] mesmo eu tendo uma linguagem acadêmica, eu trato adaptar a linguagem ao público, não ficar no academicismo, não se proteger na titulação, não se colocar num posição de mestre, mas se colocar na mesma posição do público e daí quando tu tens esse respeito fica mais fácil tu evitar conflito na turma [...] eles participaram muito, então a própria organização com a sala em círculo, eu sentado junto com eles, alguns momentos de interação em que eu estou na frente, muito momento de fala, algo ainda que não é muito corriqueiro em treinamento corporativo, essa estratégia de facilitação.” (PSC)

Em relação ao planejamento das aulas e engajamento dos clientes, no curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal, destaca-se o depoimento do professor sobre a adaptação do conteúdo levando em consideração o conhecimento da turma, aprofundando os conhecimentos de acordo com o desenvolvimento dos clientes. A didática em sala de aula foi também abordada pelo professor do curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, embora o processo de customização deste curso tenha gerado subsídios para construção das dinâmicas. No entanto, no decorrer do curso houve a necessidade de aprofundar a aplicação de dinâmicas para favorecer o aprendizado dos clientes. Neste curso, facilita para o professor, abordar o contexto em que os clientes estão inseridos e realizar os links necessários para facilitar a aprendizagem, pois trata-se de um curso customizado. Díaz, Ribes-Giner e Perello-

Marin (2016), ressaltam que a importância da participação do cliente é um ponto importante para o desenvolvimento de trocas de informações e este envolvimento entre as partes proporciona o desenvolvimento de cocriação.

No curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal o professor relatou que sempre questiona os clientes sobre o ambiente em que este cliente está inserido, buscando alinhar exemplos de sala de aula com a sua prática profissional. A organização do posicionamento dos clientes em sala de aula foi tratada pelos dois professores, como a utilização de um semicírculo para facilitar o debate e a apresentação dos conteúdos.

O professor do curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal fez um destaque à experiência que o cliente tem fora da sala de aula. Ressaltou que a escola tem como prática promover uma boa experiência ao cliente. Grönroos e Voima (2013), afirmam que em um ecossistema, neste caso relacionando com o ambiente educacional, a cocriação torna-se um processo abrangente com a participação de todos os atores envolvidos.

Pelos relatos dos entrevistados nas pesquisas qualitativas até aqui descritas, percebe-se um alinhamento das práticas docentes, incluindo a utilização de metodologias com enfoque prático e aulas interativas, com as necessidades e expectativas dos clientes, exposta na pesquisa apresentada no subcapítulo 6.1.2. Assim, a prática docente contribui para que o cliente obtenha um bom desempenho em sala de aula, pois conforme Brambilla (2011), os professores devem proporcionar aos clientes atividades relevantes, como trabalho em grupos, apresentações, etc. Outro aspecto alinhado com a proposta de Brambilla (2011) é a promoção da motivação, interesse e engajamento dos clientes, a partir do planejamento das aulas.

7.5 SATISFAÇÃO E RECOMENDAÇÃO DA ESCOLA

Nesta dimensão buscou-se questionar sobre a satisfação do cliente e a recomendação para outros consumidores, a partir das dimensões de satisfação, advocacia e lealdade, apresentadas no capítulo 3.

Os clientes entrevistados do curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal comentaram sobre a satisfação:

“Estou com 100% de satisfação, desde a entrada na parte burocrática que foi muito simples, até este momento do curso que está sendo de grande valia. O investimento foi bem aplicado. Além do investimento do curso eu tive todo um investimento de transporte, daqui para São Jerônimo são 70 km, então foi bem significativo, pois o curso é na segunda, quarta e sexta.” (C1R)

“Dá para ver que estou satisfeita. Gostei muito [...] adorei.” (C2R)

Sobre a probabilidade de voltar ao Senac para realizar outros cursos, os clientes comentaram:

“Eu pretendo voltar logo para realizar outro curso [...] já indiquei a Escola (para outras pessoas). Achei boa a Escola, boa a assistência” (C1R)

“[...] dependendo da grande de curso, acho que deixo passar um pouco dezembro e entro em contato de novo [...] acho que vou fazer mais, o ideal para mim é fazer duas vezes por semana, eu vejo que os cursos geralmente são três, mas aí eu vou tentar encaixar mais uma vez [...] fora isso eu não vou procurar outro curso não, a princípio o que eu vou fazer está dentro do Senac [...] já indiquei o Senac para outras pessoas.” (C2R)

No curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, a empresa relatou sobre sua satisfação com o curso:

“Tanto a minha como aluno, porque eu também participei do treinamento, e também como RH eu conversei com algumas pessoas e foi supersatisfatório e além disso foram três índices que eu consegui medir, a minha como aluno, porque eu achei o curso bem interessante, era realmente aquilo que a gente tinha demandado, conversando com as pessoas, as pessoas que eu conversei, foram super positivas quanto ao treinamento, e também uma questão que a gente conseguiu ver que deu resultado foi que posteriormente os treinamentos que foram feitos nas áreas tiveram uma diferença, então tem três coisa que a gente pode medir, que deu para de alguma forma medir o resultado deste treinamento [...] com certeza indico (o Senac)” (RSC)

Neste curso, os Executivos de Contas mantêm um relacionamento com a empresa após a conclusão do curso. Ele comenta:

“Após o curso o cliente já fez contato informando que o treinamento tinha sido um sucesso e que todos os alunos presentes adoraram o curso e o professor. Ela me deu esse *feedback* que ocorreu tudo bem e foi um sucesso. E posterior a isso nós combinamos a entrega dos certificados e a documentação de pós-venda para a cliente. Fizemos uma devolutiva com o parecer do docente, pois pedimos para os professores responderem algumas perguntas em relação às turmas, questionando

quais foram os pontos fortes, quais foram os pontos que inspiram cuidados, quais os conteúdos que se trabalhou e o que surgiu de importante para divulgar à Empresa [...] a gente faz esse repasse.” (ESC)

Em ambos os cursos pesquisados, percebe-se a satisfação dos clientes e a recomendação da Escola para outros clientes e empresas, no caso do curso de Treinamento Básico de Multiplicadores. Ficou evidenciada a satisfação da empresa com todo o processo de alinhamento prévio e as correções durante a execução, bem como a aplicação do conhecimento em futuras capacitações da empresa.

O Quadro 9 apresenta uma síntese da análise dos dados do curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal, a partir das dimensões e categorias para análise.

Quadro - 9: Síntese análise dos dados

DIMENSÕES	CATEGORIAS PARA ANÁLISE	PRÁTICAS OBSERVADAS CURSO: GESTÃO DE PESSOAS E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	PRÁTICAS OBSERVADAS CURSO: TREINAMENTO BÁSICO DE MULTIPLICADORES
BUSCA DE INFORMAÇÕES	Escolha do cliente; Papel do fornecedor de serviço; Valor transmitido pelos produtos e serviços	Reconhecimento da marca; Indicação de ex-clientes ou influenciadores	Relacionamento com a Escola e com a Executiva de Contas
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES	Transparência; Atendimento ao cliente; Cocriação nas experiências de serviço; Fidelidade e Recompra	Transparência no relacionamento com o cliente; Equalização entre preço e experiências; Empatia com os clientes	Transparência no relacionamento Empresa x Escola (fluxo de informações); Cocriação no desenvolvimento do curso (<i>design</i> das dinâmicas e roteiro das aulas)
FEEDBACK	Dinâmicas em sala de aula; Troca de conhecimentos e experiências entre professor e cliente e ambiente educacional	Compartilhamento de conhecimento e experiências profissionais; Aulas e apresentações dinâmicas; Preocupação com o bem-estar dos clientes.	Participação da empresa na customização das dinâmicas; Equilíbrio entre teoria e prática; Interação entre professor e clientes.

<p>PLANEJAMENTO DAS AULAS E ENGAJAMENTO DOS CLIENTES</p>	<p>Engajamento dos clientes; Planejamento das aulas e Metodologia de ensino</p>	<p>Participação nas dinâmicas em sala de aula; Formação de grupos no aplicativo <i>whatsapp</i>; Adaptação de dinâmicas conforme perfil da turma.</p>	<p>Adaptação de dinâmicas conforme perfil da turma; Participação nas dinâmicas em sala de aula.</p>
<p>SATISFAÇÃO</p>	<p>Satisfação dos clientes</p>	<p>Percebe-se a satisfação dos clientes em virtude das práticas descritas nas demais dimensões. Os clientes entrevistados mostraram-se satisfeitos e fariam a recomendação da Escola para outras pessoas.</p>	<p>Percebe-se a satisfação dos clientes, bem como da Empresa, em virtude das práticas descritas nas demais dimensões. Os clientes e o representante da empresa entrevistados mostraram-se satisfeitos e fariam a recomendação da Escola para outras pessoas e Empresas.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Na dimensão Busca por informações foram observados fatores que influenciam na escolha da escola. No curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal foram citados o reconhecimento da marca e a indicação de ex-clientes ou influenciadores (como professores ou profissionais com destaque no mercado de atuação). Já no curso de Treinamento Básico de Multiplicadores o relacionamento do Senac com a Empresa, através da Executiva de Contas foi o fator destacado para escolha da empresa fornecedora de cursos customizados. Em ambos os cursos pesquisados a segurança na transação foram fatores que determinaram a compra. No curso de Soluções Corporativas a customização do produto foi um item fundamental para escolha do fornecedor, já que a empresa cita que outros fornecedores de educação corporativa não realizam este trabalho.

Na dimensão de compartilhamento de informações percebe-se um processo transparente na relação escola e cliente, como foi destacado no curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal. A transparência é um dos elementos básicos da cocriação citados por Prahalad e Ramaswamy (2004). Grönroos (2008) também salienta que em um ambiente de diálogo e interação entre empresas e clientes, surgem as oportunidades para a cocriação de valor com os clientes e para eles. Akaka, Vargo e Schau (2015) reforçam a importância desta interação de todos os atores para o processo de criação de valor. Assim, os clientes são personagens ativos neste processo e podem personalizar seu relacionamento com os fornecedores. Esta prática observada também está alinhada com o que McColl, Cheung e Ferrier (2015) ressaltam sobre a necessidade que as equipes de trabalho tenham conhecimento profundo dos clientes, sendo possível desta forma a customização da oferta ou de recursos complementares. Também fica evidenciado neste curso que os clientes percebem a equalização entre preço e oferta (aprendizado e experiências em sala de aula).

Já no curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, pela sua característica de execução, percebe-se com maior intensidade este ambiente de diálogo, devido ao envolvimento de todos os participantes no processo (empresa, professor e executivo de contas). Desta forma, como afirmam Payne, Storbacka e Frow (2007), a competitividade está na capacidade de construção de produtos ou serviços com a participação dos clientes, utilizando a maioria dos recursos disponíveis. Esta ampla participação dos consumidores permite um processo recíproco, colaborativo e dialógico, onde as experiências são cocriadas (JAAKKOLA, HELKKULA, AARIKKA-STENROOS, 2015). Prahalad e Ramaswamy (2003) abordam esta participação na construção dos produtos, onde o consumidor é figura central no processo de criação de um produto ou serviço, aplicando suas preferências e particularidades.

A cocriação no desenvolvimento do curso, através do *design* nas dinâmicas e roteiro das aulas, reforça esta posição sobre o processo de cocriação no curso de Treinamento Básico de Multiplicadores. Em todo o processo de elaboração e execução do curso foram destacados nas entrevistas a importância da customização do *design* das dinâmicas e roteiro das aulas, buscando a motivação e o melhor aproveitamento em sala de aula. Esta possibilidade de personalização de uma capacitação de acordo com o perfil dos clientes é destacada por Grude, Fub, Voss e Glaeser-Zikuda (2010), pois a satisfação dos clientes decorre de suas experiências, moldando-se ao ambiente em que estão inseridos, já que as dinâmicas permitem o equilíbrio entre a teoria e a prática. No entanto, em ambos os cursos pesquisados, percebe-se a preocupação da escola com as experiências dos clientes no ecossistema educacional. Este processo de empatia com o cliente é fundamental para o fortalecimento da experiência do consumo, pois clientes satisfeitos levam à fidelidade. Prahalad e Ramaswamy (2004), abordam esta questão quando discorrem sobre o diálogo, que é um elemento básico da cocriação. Os autores afirmam que o diálogo é fundamental para gerar empatia com os clientes, através de atividades que promovam a experiência e estimulem a criação e sustentação de uma comunidade fiel. Ramsey e Fitzgibbons (2005) comentam a importância de as aulas serem conduzidas com entusiasmo e alegria, com os clientes entendendo as conexões entre os conteúdos do curso e sua experiência de vida.

Foi o que se constatou quando os clientes e a empresa afirmaram que fariam novas compras no Senac-RS, inclusive recomendando para outros clientes e empresas. Como fragilidades evidenciadas nas entrevistas, os clientes do curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal destacaram somente suas experiências de atendimento no momento da compra, ou, por exemplo, no bar da escola. Não houve menção em outros serviços oferecidos pela Escola que poderiam ter influenciado na sua satisfação, como estímulo em atividades extracurriculares, palestras, seminários, etc. Também no mesmo curso não ficou evidenciado que as informações de necessidades e expectativas, do atendimento inicial realizado, sejam utilizadas pelos docentes em sala de aula.

Na dimensão de *feedback*, em ambos os cursos pesquisados, percebe-se a satisfação dos clientes, especialmente com as apresentações e dinâmicas, o que enriquece as experiências em sala de aula. Debnath, Tandon e Pointer (2007), apontam a importância das dinâmicas utilizadas pelos professores para promover o engajamento dos clientes em sala de aula. Como já mencionado, destaca-se a participação da empresa na customização das dinâmicas no curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, possibilitando equilíbrio entre teoria e prática.

Grönroos e Voima (2013), relatam a importância que as empresas tenham estruturados os processos de cocriação em suas atividades, a partir das interações com todas as partes interessadas.

Isso se pode observar no processo de criação do curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, com o envolvimento da empresa em todas as fases de desenvolvimento do curso. Além disso, foi destacado nas entrevistas qualitativas a satisfação dos clientes com o ambiente educacional, principalmente no curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal, destacando sua satisfação a partir da percepção de um ambiente receptivo e organizado.

Em relação ao planejamento das aulas e engajamento dos clientes, no curso de Gestão de Pessoas ressalta-se a participação dos clientes nas dinâmicas em sala de aula, conforme já citado anteriormente. Pelos comentários da pesquisa qualitativa percebe-se, em ambos os cursos pesquisados, a satisfação dos clientes nas experiências em sala de aula, bem como são importantes às práticas de engajamento e empoderamento que o professor utiliza para fortalecer o processo de aprendizagem. Rices e Rillo (2016) afirmam que é importante para as instituições de educação o entendimento do conceito de cocriação, pois entendendo melhor a necessidade dos clientes é possível ofertar melhores serviços, influenciando diretamente na sua satisfação. A adaptação das dinâmicas em sala de aula de acordo com o perfil dos clientes foi citada nos comentários do professor do curso de Treinamento Básico de Multiplicadores, o que corrobora o que trata Karnn (2006), quando salienta a importância da adequação de conteúdos e atividades em sala de aula de acordo com o estilo de aprendizagem dos clientes. Neste curso, pelas suas características de construção, percebeu-se maior envolvimento das partes interessadas (empresa, professor e executivo de contas) na elaboração do plano de aula e a customização das dinâmicas de acordo com o briefing da empresa contratante.

Por fim, na dimensão de satisfação os clientes mostraram-se satisfeitos nas entrevistas qualitativas e que fariam a recomendação da Escola para outras pessoas. Frio e Brasil (2015) citam a importância de manter a satisfação e lealdade dos consumidores, visando manter relacionamentos de longo prazo. A satisfação com o ambiente educacional e com as experiências em sala de aula corroboram o que tratam Grude, Fub, Voss e Glaeser-Zikuda (2010) e Douglas e Davies (2008) pois a satisfação decorre das experiências dos clientes, sendo moldada pelo convívio nos ambientes em que estão inseridos. Elliot e Healy (2001) reforçam esta posição, comentando que a vida estudantil é uma série de experiências interligadas, que influenciam a satisfação dos clientes.

Neste capítulo comentou-se sobre as análises das práticas observadas, a partir das categorias de análise. Na próxima serão realizadas as considerações finais desta dissertação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar como a cocriação de valor em serviços de educação profissional influencia na satisfação dos clientes, utilizando como universo de pesquisa, dois cursos de qualificação profissional do Senac-RS.

Foram identificadas, na literatura, dimensões da cocriação de valor, aplicáveis ao processo de elaboração e desenvolvimento de cursos de educação profissional. Em seguida, construiu-se um instrumento de mensuração que permitiu avaliá-las no contexto da educação profissional, a partir das etapas de interação de cada curso pesquisado. As dimensões propostas são a busca por informações, o compartilhamento de informações, o *feedback*, o planejamento das aulas e engajamento dos clientes e a satisfação e recomendação da Escola.

A partir das dimensões propostas criou-se categorias para análise nas práticas descritas nas entrevistas com os participantes dos cursos. Apresentou-se práticas comuns entre os cursos pesquisados que influenciam a satisfação dos clientes em cursos de educação profissional, bem como fragilidades observadas e que poderão ser aprofundadas em futuros trabalhos de pesquisa.

Os resultados contribuem para os estudos acadêmicos e as práticas gerenciais na educação. Para os gestores educacionais as práticas observadas indicam que um processo transparente na relação entre docentes e clientes, bem como demais funcionários, é fundamental para conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e para a cocriação de valor com eles e para eles. Para o êxito da experiência do cliente neste ecossistema é essencial a preocupação da gestão escolar com o processo de empatia com o cliente. Neste contexto, percebeu-se que cabe aos gestores implantarem um processo de sondagem das expectativas e necessidades, com o intuito de fortalecer as práticas em sala de aula, bem como o ambiente educacional em que o cliente está inserido. Além disso, a preocupação com o desenvolvimento das equipes de atendimento é imprescindível, para que estejam sempre preocupadas com o bem-estar e satisfação dos clientes. Em sala de aula os professores têm uma grande oportunidade de satisfazer e fidelizar os clientes com um bom planejamento de suas aulas e a construção ou adaptação de dinâmicas a partir do *feedback* dos clientes, e como no caso do curso de Soluções Corporativas, com o envolvimento da empresa em todas as fases de preparação e execução. Essas práticas são essenciais para o engajamento e enriquecimento das experiências em sala de aula. Baseado nas práticas de cocriação apresentadas, os clientes são

beneficiados com boas experiências no ambiente educacional. Estas práticas têm efeito sobre a sua satisfação e também influenciam em futuras compras na instituição.

Como contribuição acadêmica, esta dissertação destaca-se por, a partir das dimensões propostas por Yi e Gong (2013) e Brambilla (2011), compreender como a cocriação de valor se configura no contexto da educação profissional. A educação profissional se diferencia da educação formal, pela elaboração de capacitações customizadas, como é o caso dos cursos de Soluções Corporativas e os cursos de qualificação profissional que se destina a pessoas com diferentes níveis de escolaridade e tem como objetivo a constituição ou aprimoramento de competências para a vida produtiva e social (SENAC, 2014).

A pesquisa teve como limitação restringir-se a um estudo de caso, com o objetivo de entendimento da teoria proposta. Conforme Flick (2009) o estudo de caso retrata uma situação em particular, gerando *insights* que possam contribuir com o tema pesquisado. Desta forma, os resultados obtidos a partir de um método qualitativo, não permitem a generalização dos resultados analisados. Como limitação destaca-se que os clientes não foram entrevistados após a conclusão do curso, em seus ambientes de trabalho. Estudos futuros poderiam ampliar o escopo desta pesquisa, entrevistando os clientes em sua atividade profissional e também a empresa contratante de um curso de Soluções Corporativas, visando mensurar sua satisfação com a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nas capacitações.

Sugere-se também que futuras pesquisas ampliem o escopo desta pesquisa para outros níveis da educação profissional e tecnológica, como o Técnico e Superior. Além disso, outra proposta de pesquisa é analisar práticas de gestão educacional a partir das dimensões apresentadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, L. A; SEABRA, C.; LAGES, L.F. Pedagogical affect, student interest, and learning performance. **Journal of Business Research**, vol. 60, p. 960-964, 2006.

AKAKA, M. A.; VARGO, S.L.; SCHAU H.J. The context of experience. **Journal of Service Management**, vol. 26, p. 206-223, 2015.

ATHIYAMAN, A. **Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education**. *European Journal of Marketing*, vol. 31, p. 528-540, 1997.

BALL, R.; HALWACHI, J. Performance indicators in higher education. **Higher Education**, vol. 16, p. 393-405, 1987.

BRAMBILLA, F.R. Entendendo a Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Conceitos e Premissas. **XXXIV Encontro da ANPAD**, 2010.

BRAMBILLA, F. R. Cocriação de valor, desempenho percebido e a satisfação na educação superior privada em administração orientada pela Lógica Dominante de Serviço. **XXXV Encontro da ANPAD**, 2011.

BRAMBILLA, F. R. Cocriação de valor no ensino superior privado: uma análise etnometodológica com alunos de administração de uma universidade do sul do Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, nº 13, p. 455-490, 2012

BROWN, R. M.; MAZZAROL, T. W. The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. **High Educ**, p. 81-95, 2009.

CHUNG, E.; McLARNEY, C. The classroom as a service encounter: suggestions for value creation. **Journal of Management Education**, vol. 24, p. 484-500, 2000.

DAMACENA, C.; NASCIMENTO, T. M. Responsabilidade compartilhada e sua influência nas atitudes de estudantes de administração de uma IES privada de Porto Alegre. **Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 17, p. 9-32, 2016.

DEAN, M.D; GRIFFIN, M; KULCZYNXKI, A. Applying Service Logic to Education: The Co-creation Experience and Value Outcomes. **Procedia Economics and Finance**, p. 325-331, 2015.

DEBNATH, Sukumar C.; TANDON, Sudhir; POINTER, Lucille V. Designing business School courses to promote student motivation: an application of the job characteristics model. **Journal of Management Education**, vol. 31, p. 812-831, 2007.

DÍAZ-Mendez, M.; GUMMESSON, E. Value co-creation and university teaching quality. **Journal of Service Management**, vol. 23, p. 571-592, 2012.

DÍAZ, O. P.; IBES-GINES, G.; PERELLO_MARIN, M.R. The impact of cocreation on the student satisfaction: analysis through structural equation modeling. **Hindawi Publishing Corporation**, vol. 2016, 2016.

DOUGLAS, J.; DAVIES, J. The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. **Quality Assurance in Education**, vol. 16, p. 19-35, 2008.

ELLIOT, K.; HEALY, M. Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention. **Journal of Marketing for Higher Education**, vol. 10, 2001.

ELSHARNOUBY, T. Student co-creation behavior in higher education: the role of satisfaction with the university experience. **Journal of Marketing for Higher Education**, vol. 25, p. 238-262, 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRIO, S.R; BRASIL, S.V. Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. **REGE-Revista de Gestão**, p. 135-147, 2015.

GALVANO M.; DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Journal of Service Management**, vol. 24, p. 643-683, 2014.

GARCIA, J. L. **Marketing de serviços e de vireos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GIESE, J.L; COTE, J.A. Defining Consumer Satisfaction. **Academy of Marketing Science Review[on line]**, nº1, 2000.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, vol. 20, p. 298-314, 2008.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation **and marketing**. **Journal of Service Management**, vol. 22, p. 5-22, 2011.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy Marketing**, vol. 31, p. 133-150, 2013.

GRUBER, T.; FUB, S.; VOSS, R.; GLAESER-ZIKUDA, M. Examining student satisfaction with higher education services: using a new measurement tool. **International Journal of Public Sector Management**, vol. 23, p. 105-123, 2010.

HALBESLEBEN, J. R. B; WHEELER, A. R. Student identification with business education models. **Journal of Management Education**, vol. 33, p. 166-195, 2009.

HUHTELIN, M.; NENONEN, S. A co-creation centre for university-industry collaboration – a framework for concept development. *Procedia Economics and Finance*, vol. 21, p. 137-145, 2015

JAAKKOLA, E.; AARIKKA-STENROOS, L. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. **Industrial Marketing Management**, vol. 41, p. 15-26, 2011.

JAAKKOLA, E.; HELKKULA, A.; AARIKKA-STENROOS, L. Service Experience co-creation: conceptualization, implications and future research directions. **Journal of Service Management**, vol. 26, p. 182-205, 2015.

LAROCHE, M.; BERGERON, J.; GOUTALAND, C. A three-dimensional scale of intangibility. **Journal of Service Research**, v. 4, p. 26-38, 2001.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v.6, p.281-288, 2006.

KARNS, G. Learning style differences in the perceived effectiveness of learning activities. **Journal of Marketing Education**, vol. 28, p. 56-63, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MCColl-Kennedy, J. R.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-creating service experience practices. **Journal of Service Management**, vol.26, p. 249-275, 2015.

MUNTEANU, C.; CEOBANU, C.; BOBÁLCA; ANTON, O. An analysis of customer satisfaction in a higher education context. **International Journal of Public Sector Management**, vol. 23, p. 124-140, 2010.

NENONEN, S; HUNTELIN, M. A co-creation centre for university – industry collaboration – a framework for concept development. **Procedia Economics and Finance**, p. 137-145, 2015.

NG, I. C.L.; FORBES Jeannie. Education as Service: the understanding of university experience through the service logic. **Journal of Marketing for Higher Education**, vol. 19, p. 38-64, 2009

PAYNE, Adrian; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 36, p. 83-96, 2007.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, V. **The new frontier of experience innovation**. **MITSloan Management Review**, vol. 44, p. 11-19, 2003.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, vol. 32, p. 4-9 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, C. F. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmicos**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, vol. 16, p. 33-49, 2009.

RAMSEY, J.V; FITZGIBBONS, D. E. Being in the classroom. **Journal of management education**, vol. 29, p. 333-356, 2005.

RIBES, G.; RILLO, A.P. Structural equation modelling of co-creation and its influence on the student's satisfaction and loyalty towards university. **Journal of Computational and Applied Mathematics**, vol. 291, p. 257-263, 2016

RITOSSA, Cláudia Mônica. **Tópicos especiais em marketing [livro eletrônico]**. Curitiba, 2012.

ROSA, J.P. **Escolas e qualidade: certificação ISO é importante?** Porto Alegre: Nova Prova, 2008.

SAMARA, B.S. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SENAC – *Projeto Político Pedagógico: o nosso jeito de aprender e ensinar*. Porto Alegre, 2014.

_____. **Sobre o Senac-RS**. Disponível em http://www.senacrs.com.br/institucional_historico.asp <acesso em 02 ago. 2017>

_____. **Book de Planejamento 2018**. Porto Alegre, 2017.

_____. **Relato organizacional encaminhado a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para candidatura do PNQ em 2016**. Porto Alegre, 2016.

SENAC, DN. **Guia para mediadores dos Fóruns Técnicos Setoriais nacionais**. Rio de Janeiro, 2014, 35p

VARGO S. L; LUSH R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, vol. 68, p. 1-17; 2004.

VARGO S.L; LUSH, R.F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy Marketing**, vol. 44, p. 5-23, 2016.

VOSS, R.; THORSTEN, G.; SZIMIGIN, I. Service quality in higher education: the role of student expectations. **Journal of Business Research**, vol. 60, p. 949-959, 2007.

YI, Y; GONG, T. Customer value co-creation behaviour: Scale development and validation. **Journal of Business Reserarch**, vol, p. 1279-1284, 2013.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre : Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTÕES DO CURSO GESTÃO DE PESSOAS E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - CLIENTE

ETAPA DE INTERAÇÃO	QUESTÕES DE PESQUISA
Escolha do curso/Escola	<p>Questão 1: Comente porque você escolheu o Senac para realizar este curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>O que influenciou sua escolha pelo Senac? O que você levou em consideração para escolher o Senac?</i>
Interação com a Escola	<p>Questão 2: Comente como ocorreu a matrícula no curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Detalhe como o atendente conduziu o atendimento?</i> • <i>Detalhe como você explicou suas necessidades e expectativas para o atendente?</i> • <i>Comentou sobre disponibilidade de recursos (tempo, dinheiro, etc) para realizá-lo?</i>
Desenvolvimento (Execução)	<p>Questão 3: Comente como foram suas aulas e sua interação com o professor e funcionários da Escola</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Você fez alguma contribuição durante o curso que possibilitou melhorar o serviço oferecido? Informou ao professor? Descreva como foi este processo.</i> • <i>Quando você participou de uma boa aula comentou com o professor? Explique detalhadamente como isso aconteceu. Dê exemplos.</i> • <i>Quando você encontrou uma dificuldade em sala de aula, como você agiu? Procurou auxílio com outros colegas, professores, atendentes ou a Direção da Escola? Explique detalhadamente como isso aconteceu. Dê exemplos.</i> • <i>Comente como você auxiliou colegas durante as aulas.</i> • <i>Comente sobre o seu relacionamento com o professor.</i> • <i>Você ensinou os colegas quando tinham dúvidas sobre a utilização dos serviços da Escola. Explique detalhadamente como isso aconteceu. Dê exemplos.</i> • <i>Quando as aulas não atenderam sua expectativa, como você agiu?</i>
Egresso	<p>Questão 4: Comente sobre sua satisfação com o curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comente sobre sua satisfação com o curso. Explique se as aulas atenderam suas expectativas.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qual a probabilidade de você entrar em contato com a Escola para fazer sugestões e/ou opiniões?</i> • <i>Qual a probabilidade de você realizar outros cursos nesta empresa? Cite os motivos com detalhes.</i> • <i>Você recomendou a Escola para outras pessoas depois de concluir o curso? Explique detalhadamente.. Dê exemplos.</i>
--	---

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Brambilla (2011), Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2015)

APÊNDICE B – QUESTÕES CURSO GESTÃO DE PESSOAS E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – VENDEDOR

ETAPA DE INTERAÇÃO	QUESTÕES DE PESQUISA
Interação com a Escola	<p>Questão 1: Comente como você realiza a sondagem sobre as necessidades e expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questionar com profundidade como o atendente sondou o consumidor sobre a aplicação do conhecimento adquirido</i> • <i>Após o início do curso houve algum contato com o cliente ou o cliente te procurou para comentar sobre o andamento do curso?</i> • <i>Você teve algum momento para relatar ao professor ou equipe pedagógica sobre as necessidades e expectativas do cliente?</i> • <i>Você questionou o consumidor sobre sua disponibilidade de recursos (tempo, dinheiro, etc) para realizá-lo?</i>

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Brambilla (2011), Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2015)

APÊNDICE C – QUESTÕES CURSO GESTÃO DE PESSOAS E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - PROFESSOR

ETAPA DE INTERAÇÃO	QUESTÕES DE PESQUISA
Desenvolvimento (Execução)	<p>Questão 1: Comente como realiza o planejamento das aulas</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comente como você promove o engajamento do cliente na aprendizagem?</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comente como leva em consideração sugestões de melhoria dos clientes no seu planejamento das aulas.</i> • <i>Quando os clientes estão com dificuldade na aprendizagem eles procuram você? Comente como acontece este processo.</i> • <i>Comente sobre seu relacionamento com os clientes.</i> <p>Questão 2: Comente sobre o processo de avaliação e <i>feedback</i> com os clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como são discutidos os serviços oferecidos pela Escola em sala aula</i>
--	--

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Brambilla (2011), Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2015)

APÊNDICE D – QUESTÕES CURSO TREINAMENTO BÁSICO DE MULTIPLICADORES

ETAPA DE INTERAÇÃO	QUESTÕES DE PESQUISA
Escolha da Escola	<p>Questão1: Comente porque você escolheu o Senac para realizar este curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como foi o processo de escolha do Senac?</i> • <i>O que você levou em consideração?</i>
Diagnóstico e Customização da Solução Corporativa	<p>Questão 2: Comente como foram as reuniões com o Executivo de Contas do Senac para construção dos conteúdos e operação do curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Você detalhou as necessidades e expectativas da empresa para o responsável de negócio? Fale sobre seus comentários sobre disponibilidade de recursos (tempo, dinheiro, etc.)</i> • <i>Como você comentou os detalhes da cultura organizacional que poderiam influenciar nos resultados da capacitação?</i> • <i>Suas dúvidas foram esclarecidas durante a reunião? Como o responsável pelo negócio conduziu o atendimento?</i>
Implantação e Acompanhamento	<p>Questão 4: Comente como foi o relacionamento com o Senac/Executivo de Contas durante a execução do curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Durante a execução do curso, a partir de relato dos participantes, a Empresa relatou para o Senac alguma proposta que possibilitou a melhoria do serviço oferecido? Descreva como foi este processo.</i> • <i>Em caso de dificuldade relatada pelo colaborador em sala de aula, como a Empresa agiu?</i>
Entrega de Resultados	<p>Questão 5: Comente sobre sua satisfação ou não com o curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Você recomendou a Escola para outras pessoas depois de concluir o curso?</i> • <i>Explique se o curso atendeu a expectativa da empresa.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comente sobre a probabilidade de você realizar outros cursos com o Senac.</i>
--	--

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Brambilla (2011), Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2015)

APÊNDICE E – QUESTÕES CURSO TREINAMENTO BÁSICO DE MULTIPLICADORES - CLIENTES

ETAPA DE INTERAÇÃO	QUESTÕES DE PESQUISA
Implantação e Acompanhamento	<p>Questão 1: Comente como foram suas aulas e sua interação com o professor</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Você sugeriu alguma melhoria para o professor durante o curso? Descreva como foi este processo.</i> • <i>Quando você encontrou uma dificuldade em sala de aula, como você agiu? Procurou auxílio com outros colegas, com o professor ou com a equipe do Senac? Dê exemplos.</i> • <i>Comente se você auxiliou colegas durante as aulas.</i> • <i>Comente sobre o seu relacionamento com o professor.</i> • <i>Quando as aulas não atenderam suas expectativas, como você agiu?</i>

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Brambilla (2011), Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2015)

APÊNDICE F – QUESTÕES CURSO TREINAMENTO BÁSICO DE MULTIPLICADORES – EXECUTIVO DE CONTAS

ETAPA DE INTERAÇÃO	QUESTÕES DE PESQUISA
Diagnóstico Customização da Solução Corporativa	<p>Questão 1: Comente como você realizou a sondagem sobre as necessidades e expectativas da Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sondou sobre a disponibilidade de recursos (tempo, dinheiro, etc)?</i> <p>Questão 2: Detalhe como foi o processo de customização da capacitação a partir da reunião de diagnóstico.</p>
Implantação e Acompanhamento	<p>Questão 3: Descreva foi a sua interação com a Empresa durante o curso?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Durante a execução do curso, a partir do relato dos participantes, a Empresa relatou alguma proposta que possibilitou a melhoria do serviço oferecido? Descreva como foi este processo</i>

Entrega de Resultados	<p>Questão 4: Como foi o relacionamento com a empresa após a conclusão do curso?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Após a conclusão do curso houve uma reunião de devolutiva dos resultados do curso? Comente sobre este processo</i>
-----------------------	---

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Brambilla (2011), Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2015)

APÊNDICE G - QUESTÕES CURSO TREINAMENTO BÁSICO DE MULTIPLICADORES - PROFESSOR

ETAPA DE INTERAÇÃO	QUESTÕES DE PESQUISA
Customização da Solução Corporativa	<p>Questão 1: Descreva inicialmente como foi sua participação no processo de customização da solução corporativa. Como foi sua interação com o Executivo de Contas do Núcleo de Negócios e a Empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comente se participou da construção do programa do curso, conteúdos, etc.
Implantação e Acompanhamento	<p>Questão 2: Comente como realiza o planejamento das aulas</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comente como você promove o engajamento do cliente na aprendizagem?</i> • <i>Comente como leva em consideração sugestões de melhoria dos clientes no seu planejamento das aulas.</i> • <i>Quando os clientes estão com dificuldade na aprendizagem eles procuram você? Comente como acontece este processo.</i> • <i>Comente sobre seu relacionamento com os clientes.</i> <p>Questão 3: Comente sobre o processo de avaliação e feedback com os clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como são discutidos os serviços oferecidos pela Escola em sala aula</i>

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Brambilla (2011), Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2015)