

O CICLO DE SERVIÇOS DE UMA ESCOLA TÉCNICA LOCALIZADA NO SERTÃO DO PAJEÚ

Kamila Grasielle Nascimento Silva
kamilanascimento28@gmail.com
UFRPE - UAST

Ana Paula da Silva Farias
ana.sfarias@ufrpe.br
UFRPE - UAST

Resumo: O ciclo de serviços funciona como uma ferramenta gerencial que ajuda a organização a acompanhar processos intangíveis e voláteis, assim como os critérios que o cliente utiliza para avaliar os serviços prestados. Com base nisso, esta pesquisa tinha o objetivo de construir o ciclo de serviço de uma escola de cursos técnicos e mapear os pontos críticos dos processos que influenciam a satisfação do cliente, considerando as cinco dimensões da qualidade propostas por Zeithaml e Bitner (2003). É um estudo de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa do problema e tem o estudo de caso como método. Em termos de resultados, identificou-se que o ciclo de serviços da escola apresenta como pontos críticos as atividades de prospecção dos alunos, de atendimento pedagógico e de fornecimento do material didático.

Palavras Chave: Ciclo de serviço - Qualidade - Percepção - Satisfação - Cliente

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento adequado das operações de uma organização de serviços pode ser fundamental para obtenção da competitividade num mercado cada vez mais dinâmico, onde as estratégias se baseiam em critérios como: tempo de atendimento, qualidade, confiabilidade, consistência, custos e flexibilidade. Ao considerar o critério qualidade como um fator competitivo, as operações precisam ser acompanhadas pela organização durante todo o processo de prestação do serviço e após o seu término. São nesses momentos que os clientes avaliam a qualidade, comparando suas expectativas com aquilo que perceberam do serviço. Para o cliente, as expectativas não atendidas revelam um serviço insatisfatório. No caso de as expectativas serem satisfeitas ou superadas, o serviço é classificado como de qualidade satisfatória ou mais que satisfatória, respectivamente (CORRÊA; GIANESI, 2018).

Nota-se que a percepção do cliente é um item relevante para a avaliação da qualidade de um serviço e ela é formada a partir do momento em que o cliente vivencia cada operação que o compõe. O conjunto dessas operações é planejado pela organização e denominado “ciclo de serviço”. No ciclo, as operações em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização prestadora do serviço são chamadas de “momentos da verdade” (ALBRECHT; BRADFORD, 1992; NORMANN, 1993; CORRÊA; GIANESI, 2018).

Segundo Corrêa e Giansesi (2018), a importância que o cliente dá para os momentos da verdade varia bastante. Devido a isso, as organizações devem mapear aqueles momentos que são considerados críticos ou fundamentais e priorizar esforços para gerar uma visão favorável do serviço para o cliente. Ao fazer isso, o ciclo de serviço pode se tornar uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a lidar com os aspectos intangíveis e voláteis do serviço e a entender os critérios que os clientes utilizam para avaliar o serviço prestado.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo construir o ciclo de serviços de uma escola de cursos técnicos e mapear os pontos críticos das operações que possam interferir na percepção de seus clientes e, conseqüentemente, na avaliação da qualidade do serviço prestado. Esta pesquisa é relevante porque analisa as operações de uma instituição que oferta o ensino técnico, uma modalidade que forma profissionais que conseguem abrir mais portas de trabalho do que os profissionais que têm o ensino médio completo ou o ensino superior incompleto, de acordo com o estudo da PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). E, embora o número de brasileiros matriculados na educação profissional e técnica represente, apenas 8% do total de estudantes, a meta 11 do Plano Nacional de Educação - PNE estima triplicar a quantidade de matrículas até 2024 (BARBOSA, 2022).

Além disso, há uma lacuna de pesquisa com relação ao ciclo de serviços em instituições de ensino, considerando a percepção dos discentes quanto a qualidade dos serviços prestados. De acordo com Carneiro *et al.* (2018), a insatisfação com os momentos da verdade na área educacional persiste há algum tempo e retrata a necessidade de investigações com os alunos para auxiliar a gestão da instituição, nessa área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Os serviços são atos, ações, desempenho e têm como produto um sentimento. Um sentimento de satisfação ou não, por parte do cliente, de que teve suas expectativas atendidas ou mesmo superadas. A qualidade do serviço está, portanto, na diferença entre as expectativas do cliente e a sua percepção do serviço prestado. Como a qualidade de um serviço depende da percepção de cada pessoa, diz-se que ela é um item variável e que lida com três princípios essenciais: a expectativa, a percepção e a satisfação (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; LAS CASAS, 2019).

Logo, um serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação ao cliente. Caso o serviço se iguale ou supere a expectativa gerada pelo consumidor, haverá satisfação. Em contrapartida, se for inferior, ocasionará insatisfação. Quando o resultado supera a expectativa do cliente, pode-se afirmar que o fornecedor dos serviços atingiu a excelência (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; CORRÊA; GIANESI, 2018; LAS CASAS, 2019).

De acordo com Wirtz *et al.* (2021), a excelência em serviços é atingida quando as operações de serviços são projetadas pela organização de forma eficiente. Operações mal elaboradas levam a uma prestação de serviços lenta, burocrática e proporciona uma experiência decepcionante para os clientes. É preciso trabalhar o aspecto variável do serviço e isso só é possível quando se faz o detalhamento dos processos adotados pela organização, pela avaliação de quais procedimentos e equipamentos podem ser padronizados, pela implementação rigorosa de uma gestão focada na qualidade, pelo treinamento dos empregados e pela decisão de automatização ou não de determinadas tarefas.

Para Mello *et al.* (2002), no âmbito educacional, a prestação de serviços é um bem intangível direcionado para a mente das pessoas, por meio de ações contínuas e permanentes e numa parceria entre a instituição de ensino e seu cliente. Entende-se que, nesse tipo de serviço, o principal valor agregado é a presença do cliente e o seu contato com pessoas, instalações e equipamentos da organização, tornando a obtenção da qualidade uma tarefa difícil, baseada fortemente nos aspectos subjetivos da percepção de seus usuários (ZEITHAML, 1988; ERGANG *et al.*, 2012; GÓMEZ-REY; BARBERA; FERNÁNDEZ-NAVARRO, 2016).

2.2 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: MOMENTOS DA VERDADE E CICLO DE SERVIÇO

Uma das formas que a organização pode utilizar para avaliar a qualidade dos seus serviços é conhecer os momentos da verdade (*Moment of Truth* - MOT). Situações que caracterizam a interação entre o cliente e qualquer aspecto da organização e onde o cliente obtém a percepção da qualidade dos serviços prestados, a partir da sua experiência geral. Para ter acesso a esse tipo de avaliação da qualidade, a organização precisa fazer o mapeamento de todas as suas operações, identificar onde ocorrem os momentos da verdade e ser capaz de reter o cliente parcialmente e até torná-lo fiel (PALADINI; BRIDI, 2013; ROSENKRANTZ; PYSARENKO, 2015).

Na identificação dos momentos da verdade, deve-se levar em consideração os momentos em que o cliente entra em contato com os profissionais da linha de frente da organização; quando ele interage por meio de suas instalações e equipamentos; quando faz uma pesquisa institucional na internet; e, quando lê comentários e avaliações registradas por consumidores nas redes sociais sobre os serviços prestados (SPILLER *et al.*, 2004; TOLEDO *et al.*, 2013). Mapeando as operações a partir dessa perspectiva, monta-se um ciclo de serviço (figura 1), composto por diversos momentos da verdade, que são ofertados rotineiramente pela organização. Esse ciclo pode se tornar uma ferramenta essencial na descrição e organização das etapas dos serviços, funcionando como um guia das operações vivenciadas pelos clientes.

Figura 1: Ciclo de serviços



Fonte: Adaptado de TOLEDO *et al.* (2013).

Segundo Corrêa e Gianesi (2018), ao analisar esse tipo de ciclo, tem-se que os primeiros e últimos momentos da verdade estão entre os momentos críticos da prestação de serviços, para o cliente. Os autores acreditam que nos primeiros contatos, o cliente ajusta a sua percepção sobre o que poderá acontecer no restante do serviço, considerando toda a estrutura de operações montada pela organização. Com relação a percepção dos últimos momentos, essa é crítica porque permanece mais forte na memória do cliente, a ponto de influenciar a sua decisão de repetir a compra do serviço ou não.

Mas, os primeiros e últimos momentos não são, necessariamente, os únicos momentos críticos de uma operação de serviços. A organização precisa observar e determinar quais momentos contribuem para a percepção positiva do cliente, deve monitorá-los e produzir melhorias contínuas, com o objetivo transmitir uma boa imagem institucional (SPILLER *et al.*, 2004; TEIXEIRA *et al.*, 2012; CORRÊA; GIANESI, 2018). Além dos momentos da verdade, a organização precisa identificar os critérios utilizados pelos clientes para avaliá-los.

De acordo com Paladini e Bridi (2013) e Corrêa e Gianesi (2018), os clientes usam diversos critérios de avaliação nos momentos da verdade. A aplicação de cada um deles vai depender das características das operações disponibilizadas pela organização. Entende-se que cada momento da verdade tem uma natureza diferente e coloca em pauta critérios de avaliação diferentes e, dentre esses critérios estão: acesso, atendimento, comunicação, velocidade, atenção, conforto, simpatia, opções, consistência, segurança, confiabilidade, competência, integridade, estética etc.

Para Grönroos (1984), os critérios utilizados pelos clientes podem ser classificados como técnicos e funcionais. Os critérios técnicos estão diretamente relacionados ao resultado do processo de prestação de serviços. E os critérios funcionais, ao desempenho do processo do serviço vivenciado pelo cliente. Percebe-se, então, que o cliente avalia a oferta do serviço como um todo e cada contato que a organização tem com ele até a entrega do resultado. Trata-se de uma análise embasada em atributos da qualidade, com a particularidade de que cada etapa da prestação de serviços tem uma natureza diferente, de modo que, atributos diferentes são utilizados pelo cliente para avaliá-los.

Do ponto de vista de Zeithaml e Bitner (2003), o cliente avalia cinco dimensões do serviço:

- A confiabilidade, que diz respeito ao conhecimento da organização sobre o serviço prestado. Engloba o comprometimento do prestador de serviço para realizá-lo da melhor forma possível, fornecendo um trabalho correto, de qualidade dentro do prazo acordado e sem erros;

- A responsividade, que evidencia o desejo da empresa em ajudar o cliente com prontidão e eficácia, mantendo os consumidores informados quanto ao tempo de conclusão do serviço, prestando auxílio e respondendo às suas necessidades;

- A segurança, que ressalta aspectos como credibilidade e confiança na prestação dos serviços, para que o cliente se sinta seguro na execução das transações próprias do serviço;
- A empatia, que engloba aspectos como o cuidado e a atenção. Envolve ações como atendimento personalizado para cada tipo de cliente, horários de atendimento flexível, atenção com as necessidades e demandas dos clientes e funcionários devidamente treinados para o atendimento; e,
- Os aspectos tangíveis, que se referem às instalações, os empregados, os equipamentos e os materiais. As empresas devem se atentar em manter um ambiente limpo e harmônico para receber os clientes, funcionários devidamente uniformizados, equipamentos de boa qualidade, dentre outros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é do tipo descritiva e exploratória, pois visa ajudar os pesquisadores a conhecer melhor o problema e obter resultados para aprimorar suas ideias. É também um estudo descritivo, porque o objetivo do pesquisador é descrever fenômenos, situações, contextos e eventos, tendo por finalidade medir ou coletar informações sobre os conceitos ou variáveis a que se referem, sem a intenção de explicá-los (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é do tipo qualitativa, pois inclui a aquisição de dados descritivos sobre processos interativos, por meio do conhecimento do pesquisador sobre a situação investigada, o descobrimento e compreensão dos fatos, de acordo com o ponto de vista dos indivíduos (GODOY, 1995).

Para exploração do tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na base de dados do Google Acadêmico e na Minha Biblioteca da Universidade Federal Rural de Pernambuco, onde foram consultados artigos e livros. No Google Acadêmico, buscou-se artigos que tivessem no título “ciclo de serviços”, “qualidade de serviços”, “qualidade de serviços educacionais”. A pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com tudo que foi publicado acerca de determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Após a pesquisa bibliográfica, fez-se a escolha do lócus da pesquisa. Trata-se de uma escola de cursos técnicos, localizada na cidade de Serra Talhada, interior do Estado de Pernambuco. Por mais que a cidade disponha de outras quatro escolas de cursos técnicos, a organização analisada nesta pesquisa possui uma estrutura diferenciada, aulas totalmente presenciais, estágios supervisionados gratuitos e um quadro de instrutores renomados, quando o assunto é educação profissionalizante.

A coleta de dados ocorreu, de forma documental, no período de julho a agosto de 2022, com a consulta de uma pesquisa de satisfação realizada pela escola no período de maio e julho de 2022. A pesquisa de satisfação coletou no mês de maio 279 avaliações a respeito do serviço, no mês de julho 354 e no mês de agosto 355. Foram avaliados todos os setores da instituição, quanto à qualidade dos serviços disponibilizados, estrutura organizacional e atendimento. Os alunos que participaram da pesquisa podiam ainda contribuir por meio de sugestões, críticas e elogios.

Os dados coletados foram analisados considerando a estrutura organizacional e as operações executadas por cada setor, como a prospecção de novos alunos, a matrícula, a manutenção dos alunos na instituição e a formação profissional, com a obtenção do certificado de conclusão. A estrutura e as operações de cada setor foram consideradas na montagem do ciclo de serviço da escola. Ao definir cada etapa do ciclo, utilizou-se os atributos da qualidade de Zeithaml e Bitner (2003) para a análise dos momentos da verdade presentes no ciclo de serviço da organização.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização que faz parte deste estudo é uma escola de cursos técnicos, localizada numa cidade do interior do Estado de Pernambuco, a aproximadamente 420 km da capital Recife. Atua no mercado local há quase 3 anos e faz parte de um Rede de Escolas que está no mercado há mais de 10 anos, no formato de franquias. São 100 unidades espalhadas por todo o Brasil, tendo como ponto forte a estrutura e o profissionalismo, presentes em todas as regiões do país.

A escola oferta na cidade os cursos técnicos em administração, enfermagem, eletrotécnica e radiologia. Contava com mais de 500 alunos ativos no ano de 2022 e com cerca de 13 colaboradores. A escola está estruturada em cinco departamentos: o comercial; a agência de emprego; a coordenação pedagógica; a central de relacionamento e o administrativo. A sua missão da escola e de toda a rede é preparar profissionais de nível técnico para o mercado de trabalho, formando assim cidadãos éticos, comprometidos com o meio ambiente e com o desenvolvimento socioeconômico do país.

A organização, assim como a rede, visa ser um centro de ensino técnico de excelência, uma referência na formação de cidadãos para a sociedade e profissionais para o mercado de trabalho. No que se refere aos valores institucionais, a rede propaga, em todas as suas unidades, as relações humanas perpassadas pelo diálogo de interesse; preservação da vida com o respeito ao indivíduo e ao meio ambiente; atualização permanente e qualidade nas relações interpessoais; parceria com a comunidade em ações, projetos e eventos; inovação tecnológica a serviço da educação; estímulo e promoção do desenvolvimento das potencialidades do aluno; e, o respeito à diversidade ideológica e sociocultural, atuando de forma inclusiva.

4.2 CICLO DE SERVIÇO DA ESCOLA

O ciclo de serviços da escola é composto por 6 momentos da verdade: (1) o acesso às redes sociais, *sites* ou contato com *freelancers*, (2) o atendimento no setor comercial, (3) o atendimento na secretaria, (4) o contato com a central de relacionamento, (5) o início do curso e o suporte pedagógico e (6) a obtenção do certificado de conclusão ou a rescisão contratual. A figura 2 ilustra o ciclo de serviços da escola.

Figura 2: Ciclo de serviço da escola técnica.



Fonte: Dados da Pesquisa de Satisfação (2022).

Entende-se que a prestação do serviço da instituição é iniciada pelo futuro cliente, por meio do seu contato via redes sociais, *site* institucional ou por meio de uma conversa com os *freelancers* (funcionários terceirizados que realizam ações de divulgação em escolas, bairros, empresas e/ou cidades circunvizinhas). No *site* da escola, os interessados podem realizar um cadastro, onde informam a sua localização e o curso de interesse. O *site*, automaticamente, direciona as pessoas para a unidade mais próxima de sua localização. A convite dos *freelancers*, os futuros clientes podem conhecer às instalações da escola. Assim, são captados dados dos clientes em potencial para que, posteriormente, os consultores comerciais possam entrar em contato e explicar melhor os cursos ofertados pela escola, as áreas de atuação no mercado, piso salarial, dentre outros aspectos. Nessa etapa, os consultores comerciais cadastram, no sistema de gerenciamento de pessoas, os dados daqueles que demonstraram vontade em se tornar um aluno. Caso algum deles não converta essa vontade numa pré-matrícula, os dados são utilizados no futuro, com uma nova tentativa de venda.

O trabalho do consultor comercial se intensifica por meio de ligação telefônica e/ou mensagens enviadas pelo *WhatsApp*, onde muitas vezes eles agendam com o cliente em potencial uma visita à escola, com o intuito de despertar nele o interesse em se matricular. Há bastante interesse nesse processo de agendamento, pois a escola é bem completa no que se refere à estrutura física. Com a indicação positiva do interessado, é feita uma pré-matrícula, pelo Setor Comercial coletando toda documentação pessoal, residencial, histórico escolar e pagamento. Logo após a pré-matrícula, as informações são repassadas pelo consultor comercial à Secretaria da escola, onde é realizada a matrícula no sistema e a impressão do contrato, para que o aluno assine e realize a retirada de fardamento e material didático. Esse processo pode ser finalizado no mesmo dia, caso o aluno tenha disponibilidade de ir à escola ou no menor espaço de tempo possível, pois a secretaria fica responsável por garantir a assinatura dos contratos repassados pelo setor comercial. Já o material didático e o fardamento podem ser retirados no início de suas aulas.

Após a matrícula, entra em ação a Central de Relacionamentos, responsável pelo processo de pós-venda, onde se reforça a forma com que o aluno matriculado pode se comunicar com a escola e fornece informações como o início das aulas, o contato do Setor Pedagógico, da Agência de Emprego, do portal acadêmico, das datas de pagamento etc. Além

disso, realiza o controle de adimplência, acompanhamento individual dos contratos e negociações financeiras.

Ao iniciar às aulas, o aluno recebe uma atenção especial do Setor Pedagógico e da Agência de Emprego. O Setor Pedagógico atua fortemente durante toda formação do aluno na escola, assegurando a satisfação dos alunos com as disciplinas ministradas, promovendo minicursos gratuitos com certificação de horas de extensão e controle de evasão onde são realizadas ligações três vezes por semana aos alunos que têm duas faltas consecutivas. A Agência de Emprego atua na divulgação de oportunidades de trabalho, na preparação dos alunos para entrevistas e instruções para elaboração de currículos. Busca formar parcerias com empresas da cidade, promovendo ofertas especiais aos colaboradores que desejem uma formação técnica. Vale salientar a importância dessas parcerias para os alunos, pois quando existem vagas de trabalho disponíveis, a escola é contatada para recrutar alunos que tenham perfil para preenchê-las, aumentando assim a probabilidade de contratação.

O ciclo de serviço da escola é finalizado quando o aluno conclui sua grade curricular e o seu plano financeiro. Assim pode ser realizada a retirada do certificado de conclusão na secretaria da escola. O prazo para retirada do certificado é de até 60 dias úteis, considerando a data de solicitação do aluno. Nos casos de desistência, os alunos precisam assinar a rescisão do contrato e realizar o pagamento de uma multa que está descrita no contrato. O cancelamento contratual pode ser identificado de duas formas: aluno contata setor pedagógico para informar que não deseja cursar ou ainda nas ligações de controle de falta, onde o aluno informa o cancelamento. A primeira ação é entender os motivos e tentar de todas as formas que ele permaneça no curso, caso nenhuma das possibilidades dadas seja o que o aluno deseja, é realizado um requerimento de cancelamento normal onde o aluno informará no campo “observação” o motivo do cancelamento e assinará o documento. Após isto, o aluno é direcionado à Central de Relacionamento para saber o valor de sua multa. Realizando o acordo financeiro, o aluno efetua o pagamento na secretaria e o processo é finalizado no sistema. Após esse acerto, o aluno pode retirar seu histórico escolar e fica ciente que pode retornar à escola em até 24 meses para continuar os seus estudos, com o valor da multa reaproveitado no seu próximo plano de pagamento.

4.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA ESCOLA

Considerando as etapas do ciclo de serviço, foi produzido um quadro dos atributos que estão associados a cada uma das etapas de prestação de serviços da escola, com o objetivo de detalhar cada operação. A classificação dos atributos é feita em cinco dimensões da qualidade propostas por Zeithaml e Bitner (2003): a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os aspectos tangíveis do serviço.

Quadro 1: Etapas e atributos do ciclo de serviço da escola de cursos técnicos.

ETAPAS	ATRIBUTOS	DIMENSÕES
Prospecção dos alunos a partir das Redes sociais, <i>site</i> ou <i>freelancers</i>	1. Possui redes sociais ativas.	Responsividade
	2. Existe um responsável para alimentar as redes sociais em tempo integral.	Responsividade
	3. Existe um <i>site</i> onde o cliente pode navegar e conhecer mais sobre os cursos ofertados.	Responsividade
	4. Realização de cadastros.	Responsividade
	5. Não possui profissionais engajados para uma boa panfletagem.	Responsividade



	6. Oferta de minicursos e parcerias com empresas.	Responsividade
Setor Comercial	1. Consultor comercial contata clientes por ligação telefônica e/ou <i>WhatsApp</i> .	Responsividade
	2. Funcionários capazes de responder perguntas completamente.	Segurança
	3. Visita às instalações da escola.	Tangibilidade
	4. Possui estacionamento.	Tangibilidade
	5. Instalações externas e internas visualmente atrativas.	Tangibilidade
	6. Ambientes climatizados.	Tangibilidade
	7. Faz você se sentir especial.	Empatia
	8. Tem uma equipe de funcionários limpos, arrumados e uniformizados.	Tangibilidade
	9. Ambiente confortável de espera, com área para acompanhantes.	Tangibilidade
	10. Não possui valor de parcelamento inferior ou igual das demais escolas da cidade.	Responsividade
Setor Comercial	11. Realização da matrícula.	Responsividade
Central de Relacionamento	1. Ligação de boas-vindas.	Empatia
	2. Flexibilização para melhor atender as necessidades dos discentes.	Empatia
	3. Informes sobre meios de comunicação do aluno com a escola.	Responsividade
	4. Colaborador enfatiza as normas descritas no contrato que o(a) aluno(a) assinou.	Responsividade
	5. Preocupação em atender exatamente o que os discentes precisam.	Confiabilidade
	6. Capacidade de negociação de valores com alunos inadimplentes.	Responsividade
Início das aulas e Suporte Pedagógico	1. Possui salas e laboratórios bem equipados e tecnológicos.	Tangibilidade
	2. Não possui material didático atualizado.	Tangibilidade

	3. Apoio da coordenação pedagógica em tempo integral de funcionamento.	Confiabilidade
	4. Não possui um pedagogo.	Confiabilidade
	5. Capacidade de entender as insatisfações e solucioná-las.	Empatia
	6. Possui planejamento quanto ao quadro de instrutores que ministram as disciplinas dos módulos.	Segurança
	7. Possui agência de empregos que busca oportunidades para alunos de acordo com o perfil.	Empatia
Certificado de conclusão ou rescisão contratual	1. Preenchimento de formulário para retirada do certificado de conclusão do curso.	Segurança
	2. Entrega do histórico escolar e certificado de conclusão de curso.	Segurança
	3. Pedagógico tenta reverter o cancelamento, mostrando novas possibilidades para o aluno na escola.	Responsividade
Certificado de conclusão ou rescisão contratual	3. Assinatura de requerimento de cancelamento.	Segurança
	4. Mediante pagamento da multa é entregue um comprovante que afirma que seu contrato foi finalizado.	Segurança
	5. Busca-se um <i>feedback</i> do cliente.	Responsividade
	6. Encerra-se a prestação de serviço.	----

Fonte: Pesquisa de Satisfação (2022).

Ao analisar o ciclo de serviços da escola, com base nos atributos propostos Zeithaml e Bitner (2003), é possível observar que os momentos da verdade considerados críticos pelos seus usuários são: ausência de *freelancers* engajados, falta de profissionais formados na área pedagógica atuando na escola, a discrepância de material didático disponibilizado pela franqueadora e o valor de parcelamento superior as demais escolas técnicas da cidade.

No tocante ao trabalho dos *freelancers*, não existem profissionais que de fato busquem clientes, uma vez que são pessoas terceirizadas que exercem essa função. A percepção que existe na escola desses profissionais, é que eles parecem estar mais preocupados em apenas cumprir a sua diária e não em colher de fato cadastros de pessoas que podem se tornar alunos e isso dificulta o processo de matrícula do setor comercial. Essa é uma situação que pode ser explicada pelo fato de que os *freelancers*, de acordo com Zadik *et al.* (2019), são contratados pelas organizações para realizar um trabalho temporário, economizar custos, evitar vínculos empregatícios e aumentar a flexibilidade em função da flutuação da demanda. Por não possuir vínculo empregatício e uma estabilidade financeira o foco no aspecto econômico da tarefa dos *freelancers* é bastante comum.

Com relação a ausência de um pedagogo, a escola perde o trabalho de um profissional que tem como responsabilidade exercer atividades de gestão educacional como planejamento, supervisão, orientação instrucional, educação continuada, avaliação e implementação. Além disso, nessa escola, o pedagogo assina os certificados de conclusão de curso e as primeiras

turmas serão concluídas, em breve, o que torna mais urgente esse processo de contratação. A falta desse profissional pode impactar na avaliação da qualidade por parte do aluno, uma vez que na produção dos serviços uma das maiores exigências do cliente está relacionada ao trabalho das pessoas na organização (OLIVEIRA; LEAL; FENERICH, 2013).

A escola enfrenta um problema constantemente criticado pelos alunos que é a discrepância das apostilas com o material de *slide*, apresentado pelos instrutores em sala de aula. Lembrando que, todo material utilizado pelos instrutores é disponibilizado pela franqueadora e, de fato, já se constatou que alguns são divergentes. Para Spanhol, Lima Filho e Figueiredo Neto (2009), materiais didáticos e sem erros para uso dos acadêmicos é um fator de competitividade da instituição, de diferenciação das demais instituições do mercado, pois têm alta importância para os usuários de serviços educacionais e precisam estar entre os itens de maior desempenho em sua percepção.

Mesmo com uma infraestrutura diferenciada no mercado de Serra Talhada, outro ponto de insatisfação, presente na pesquisa de satisfação, refere-se ao valor do parcelamento do curso. Trata-se de um valor acima daquele praticado pelas demais instituições de ensino presentes na cidade. E, isso pode ser um fator de evasão dos alunos, antes do término do curso. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o preço de um serviço é uma variável entendida como indicador de qualidade e pode funcionar como um motivo de atração ou de afastamento de um cliente. Nesse sentido, o cliente tem a percepção de que pagaria um preço maior numa instituição que tivesse uma boa reputação ou credibilidade no mercado.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo elaborar o ciclo de serviços de uma instituição do setor da educação na cidade de Serra Talhada/PE e mapear os pontos críticos do processo que pudessem interferir na satisfação dos seus alunos considerando as dimensões de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade, propostas por Zeithaml e Bitner (2003).

Ao detalhar o ciclo de serviços da escola, identificou-se que um dos seus pontos críticos é a falta de um *freelancer* capacitado e engajado na prospecção de novos alunos. Entendendo a atividade de prospecção como de extrema importância para a escola, pois se trata do primeiro contato das pessoas com a instituição, é importante que a escola reveja a forma de contratar esses profissionais, para que eles atuem com prontidão, empatia e eficácia e iniciem o ciclo de serviços conforme planejado. A melhoria dessa atividade, com a contratação de profissionais capacitados, treinados e comprometidos pode ajudar na ampliação do número de alunos e, conseqüentemente, no fortalecimento do trabalho realizado pela escola no mercado local.

Outro ponto crítico é a ausência de um pedagogo, já previsto no momento da instalação da escola, uma vez que os procedimentos adotados em todas as unidades da rede são iguais. Trata-se de um problema gerencial, que pode ter conseqüências ruins, em termos pedagógicos para as primeiras turmas que estão se formando e comprometer a qualidade da formação dos alunos, assim como o uso de materiais que apresentam divergências e têm sido motivo de reclamação por parte dos estudantes.

No tocante ao aspecto financeiro, esse ainda parece ser um ponto de questionamento por parte dos alunos provavelmente porque eles não veem diferenciais competitivos na escola que justifiquem a cobrança de um preço maior. E, por ser o preço do serviço, um indicador importante na avaliação da qualidade por parte dos alunos, a escola deveria rever suas operações, ajustar os itens já identificados como críticos e promover ações de melhoria.

Entende-se, portanto, que a escola técnica está preocupada com a qualidade dos seus serviços, uma vez que promove pesquisas internas sobre o tema e onde são avaliados todos os

setores e atividades. No entanto, há aspectos considerados críticos na prestação dos serviços que necessitam de maior atenção por parte da gestão e que podem viabilizar estratégias competitivas de diferenciação da escola em relação aos concorrentes locais.

Esta pesquisa apresenta como restrição, o fato de ter utilizado apenas uma empresa como estudo de caso. Sugere-se, assim, que sejam realizadas análises dos ciclos de serviços de empresas do mesmo ramo, que atuem tanto em Serra Talhada como em cidades circunvizinhas, para que assim seja possível a realização de comparações entre os atributos da qualidade, ofertados em cada uma.

6. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J.** Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARBOSA, R.** Ensino técnico pode impulsionar desenvolvimento do Brasil. 2022. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/opiniao/ensino-tecnico-pode-impulsionar-desenvolvimento-do-brasil/>>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- CARRIJO, M. C.; GIACOMINI, G.; MINCIOTTI, S. A.** Participation of organizational sectors in customer service: case study of a higher education institution. *Espacios*, v. 33, n. 9, p. 1, 2012.
- CARNEIRO, M. P. et al.** Análise e proposta de melhorias para a satisfação dos discentes em relação aos momentos da verdade em uma universidade pública. *Produção Online, Florianópolis*, v. 18, n. 3, p. 1123-1156. 2018. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/3166/1712> >. Acesso em: 20 jul. 2023.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.** Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação dos clientes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- ERGANG, S. et al.** Qualidade dos serviços em uma rede educacional: relação entre expectativa e percepção. *Engevista*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 243-256, dez. 2012.
- GODOY, A. S.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, p. 57-63, 1995.
- GÓMEZ-REY, P.; BARBERA, E.; FERNÁNDEZ-NAVARRO, F.** Medindo a percepção de professores e alunos sobre a qualidade de sua experiência da aprendizagem online. *Educação a distância*, v. 37, n. 2, p. 1-18. 2016.
- GRÖNROOS, C.** A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- LAS CASAS, A.** Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** Fundamentos da metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MELLO, S. C. B. et al.** Aplicação do modelo SERVQUAL para a avaliação da qualidade de serviço numa instituição de ensino superior baseado na percepção dos alunos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002. Anais... ENEGEP: Curitiba, 2002.
- NORMANN, R.** Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, E.; LEAL, G.; FENERICH, F.** Análise da qualidade dos serviços em uma escola pública utilizando a ferramenta Servperf. *Revista de Gestão Industrial*, v. 9, n. 1, p.165-179, 2013.
- PALADINI, P. E.; BRIDI, E.** Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso. São Paulo: Atlas, 2013.
- ROSENKRANTZ, A. B., PYSARENKO, K.** The service encounter in radiology: aching the “moments of truth” to achieve patient-centered care. *Academic Radiology*, v. 22, n. 2, Feb. 2015.
- SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B.** Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.



SPANHOL, C. P.; LIMA FILHO, D. O.; FIGUEIREDO NETO, L. F. Qualidade dos serviços educacionais: o caso de uma instituição de ensino superior privada. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6, 2009. Anais... SEGET: 2009.

SPILLER, E. S. et al. Gestão de serviços e marketing interno. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TEIXEIRA, J. et al. Customer experience modeling: from customer experience to service design. Journal of Service Management, n. 23, v. 3, p. 362-376, 2012.

TOLEDO, J. C. et al. Qualidade: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

WIRTZ, J. et al. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia. São Paulo: Saraiva, 2021.

ZADIK, Y. et al. Freelancers: una perspectiva de los managers sobre este fenómeno. Rev. Psicol. Trabeculectomia Órgão, v. 35, n. 1, Madrid, Abr. 2019.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of marketing, v. 52, p. 2-22. Jul 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., BERRY, L. A excelência em Serviços: Como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes. São Paulo: Saraiva, 2014.