

COCRIAÇÃO DE VALOR E SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: o Caso do Senac-RS

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11092>

Recebido em: 7/7/2020

Aceito em: 12/4/2021

Leonardo de Paula,¹ Serje Schmidt,² Maria Cristina Bohnenberger¹

RESUMO

Avanços tecnológicos têm alterado a forma de os consumidores interagirem com as empresas. No contexto da cocriação de valor o desenvolvimento de um ambiente educacional não se restringe à sala de aula, mas envolve todos os setores de uma escola, com transparência e atenção no atendimento ao cliente. De que forma, porém, a cocriação influencia na satisfação dos clientes? 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 descritivo, abordando dois cursos de qualificação profissional. Os resultados evidenciaram o importante papel do professor e das equipes de atendimento na satisfação e na fidelização dos clientes. O estudo contribui 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.

Palavras-chave: Cocriação. Educação profissional. Lógica dominante de serviço. Satisfação do cliente.

VALUE CO-CREATION AND CUSTOMER SATISFACTION IN PROFESSIONAL EDUCATION: THE CASE OF SENAC-RS

ABSTRACT

Technological advances have changed the way consumers interact with companies. In the context of co-creation, the development of an educational environment is not restricted to the classroom, but involves all sectors of a school, with transparency and attention in the customer service. The objective of this article 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. The results showed the important role of teachers and service teams in customer satisfaction and loyalty. The study contributes 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.

Keywords: Co-creation. Professional education. Service-dominant logic. Customer satisfaction.

¹ Universidade Feevale. Novo Hamburgo/RS, Brasil.

² Autor correspondente. Universidade Feevale. RS-239, 2755 – Vila Nova. Novo Hamburgo/RS, Brasil. CEP 93525-075. <http://lattes.cnpq.br/8827638862193148>. <http://orcid.org/0000-0002-5710-1828>. serje@feevale.br

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem sido cada vez mais impactado pelos processos de mudança social, econômica, política, tecnológica e ambiental. O avanço de diferentes tecnologias está alterando a maneira como as empresas se relacionam com seus clientes, permitindo que os indivíduos se expressem e colaborem entre si. Empresas adentram novos mercados, criando espaços para satisfazer necessidades e desejos cada vez mais customizados dos clientes. Nesta nova organização social os consumidores estão cada vez mais conectados e informados, alterando seu comportamento de consumo e exercendo maior influência sobre as empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Paralelamente, as instituições educacionais devem estar em sintonia com as novas competências exigidas pelo mercado de trabalho, capazes de atender suas nuances e sua complexidade. Isso representa um desafio para a educação profissional, que deve se manter atualizada com os processos de formação de profissionais (DEBNATH; TANDON; POINTER, 2007).

Nesse contexto, a cocriação de valor é um importante instrumento para o desenvolvimento de competências e habilidades para a vida profissional dos alunos (HUHTELIN; NENONEN, 2015). Fundamentada pelas premissas da Lógica Dominante de Serviço (LDS), a cocriação de valor é fundamental para que todos os atores envolvidos cooperem entre si, gerando valor. De acordo com essas premissas, 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 de ser cocriado com os consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

As instituições de ensino e seus clientes devem se preocupar com o desenvolvimento das competências planejadas e o resultado do serviço prestado. Os clientes estão preocupados com o desenvolvimento de suas competências para o ambiente do trabalho, apropriando-as ao final do curso. Da mesma maneira, os professores têm como objetivo o desenvolvimento dessas 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 e aumentando a possibilidade de novas compras e a prospecção de novos clientes. Por fim, para as empresas e para a sociedade é imprescindível a formação de profissionais aptos para a resolução de tarefas cotidianas (BRAMBILLA; DAMACENA, 2012).

Na educação, a cocriação de valor se dá no desenvolvimento de um ambiente educacional que não se restrinja à sala de aula, envolvendo todos os setores da escola. Desta forma, são importantes a atenção e a transparência no atendimento ao cliente, focando a atuação das equipes nas experiências de serviço (MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015). Em sala de aula o planejamento das atividades, utilizando metodologias ativas com troca de conhecimentos e experiências entre professores e alunos, é um fator que facilita o engajamento dos estudantes, resultando em sua satisfação (KARNS, 2006).

Diante deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar como a cocriação de valor em serviços de educação profissional influencia na satisfação dos clientes. A pesquisa permite analisar a cocriação de valor na educação profissional, por meio das interações entre os participantes (clientes, professores, vendedores e representante da empresa) de cada curso analisado. 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-RS³ (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Sul).

Ofertados pela mesma instituição educacional, esses cursos possuem diferenças marcantes em seus processos de concepção que podem evidenciar contrastes em termos de cocriação. O curso de Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal (GP-RI) 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. Possui, portanto, baixa interação com o cliente em sua fase de concepção. Já o curso de Treinamento Básico de Multiplicadores (TBM), ofertado dentro do programa de cursos *in company*, teve seu conteúdo customizado de acordo com as necessidades da empresa contratante. Aqui, a interação com o cliente para concepção do curso é maior que no curso GP-RI.

Para se atingir os objetivos foram utilizados dados primários por meio de uma pesquisa qualitativa com os envolvidos nesses cursos e dados secundários originados pela pesquisa de necessidades e expectativas dos clientes, realizada semestralmente pelo Senac-RS.

A partir desta introdução o restante deste trabalho está organizado da seguinte forma: a próxima seção contextualiza a LDS e a seção seguinte trata da cocriação de valor, descrevendo a cocriação da experiência de serviço. A seção a seguir aborda a cocriação de valor na educação e a seguinte 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 na seção de método. Em seguida, na seção de análise dos dados, são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, realizando a triangulação com a fundamentação teórica.

LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO E COCRIAÇÃO DE VALOR

A Lógica Dominante de Serviço (LDS) considera todos os atores sociais e econômicos como integradores de recursos e como provedores de serviços. Desta forma, todos fazem parte do processo de criação de valor, em que cada parte avalia sua experiência e determina o valor em seu contexto social (VARGO; WIELAND; AKAKA, 2015).

Uma das premissas fundamentais da LDS trata sobre a cocriação de valor, que aproxima essa perspectiva teórica do campo empírico. Essa premissa evoluiu de inicialmente considerar o consumidor como coprodutor (VARGO; LUSCH, 2004), como cocriador de valor (VARGO; LUSCH, 2008), até a sua adoção como axioma em uma visão mais ampla: “valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário” (VARGO; LUSCH, 2017, p. 47).

A cocriação da experiência de serviço pode ser conceituada a partir de caracterizações comuns na literatura: como um processo, um resultado e um fenômeno. Esse processo está relacionado à forma como o valor emerge ou é criado durante a colaboração. As atividades dos atores fundem-se em uma interação recíproca, colaborativa e dialógica, na qual experiências são cocriadas e podem ser valiosas para um ou mais atores (JAAKKOLA; HELKKULA; AARIKKA-STENROOS, 2015).

³ Vide: <https://www.senacrs.com.br>.

Essa perspectiva é adotada por McColl-Kennedy, Cheung e Ferrier (2015) quando defendem que a experiência do serviço se constitui em um conjunto de atividades e interações dinâmicas, experienciais, relacionais, destacando a sua natureza coletiva, evolutiva e ágil. Reconhecimento, conhecimento profundo dos clientes e oferecimento de recursos complementares são práticas para o desenvolvimento da cocriação nas experiências de serviço (MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015).

O comportamento de cocriação de valor do cliente teve uma escala de medição construída e validada por Yi e Gong (2013). Esse comportamento foi conceituado a partir de dois fatores de ordem superior referentes, respectivamente, aos comportamentos de participação e de cidadania do cliente. Cada um desses fatores é composto por quatro dimensões. O comportamento de participação do cliente é composto pela 1.a) busca de informações, que visa a melhorar a compreensão e controle dos ambientes de cocriação, reduzindo a incerteza; 1.b) o compartilhamento de informações, necessário para que os funcionários da empresa possam desempenhar suas funções; 1.c) o comportamento responsável, que ocorre quando os clientes reconhecem seus deveres e responsabilidades para seu próprio benefício e da empresa e 1.d) a interação pessoal, que se refere às relações interpessoais entre os clientes e funcionários, que incluem aspectos de interação como cortesia, simpatia e respeito.

O outro fator de ordem superior é o comportamento de cidadania do cliente e consiste no papel voluntário do cliente para auxiliar a empresa. Esse fator também é composto por quatro dimensões: 2.a) o *feedback*, que expõe os comentários positivos ou negativos dos consumidores em relação aos produtos e processos da organização; 2.b) a advocacia, que 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; 2.c) a ajuda, que se refere ao comportamento do cliente com maior conhecimento para auxiliar outros consumidores e 2.d) a tolerância, que se refere à disposição do cliente de ser paciente quanto à entrega do serviço não atender exatamente suas expectativas, aceitando eventuais falhas.

A partir do modelo de pesquisa proposto por Yi e Gong (2013), Frio e Brasil (2016) acrescentaram dois fatores para pesquisa do comportamento de cocriação de valor do cliente: a satisfação e a lealdade. Na seção seguinte é explorado o *framework* proposto por Yi e Gong (2013) e complementado por Frio e Brasil (2016), servindo de base para incorporação de categorias teóricas mais específicas relativas à educação.

COCRIAÇÃO DE VALOR NA EDUCAÇÃO

A visão da cocriação exercida por múltiplos atores é aderente à educação profissional. A cocriação constitui-se em uma oportunidade para as instituições educacionais, a partir da vantagem competitiva que podem obter. Esse processo torna-se um potencial gerador de inovação, construído na capacidade de conexão, gerenciamento de talentos e parcerias. A forte interação já natural existente entre as instituições de ensino com seus *stakeholders* facilita o processo de criação de valor. O valor, assim, é gerado por meio dos processos de troca que ocorrem como parte do relacionamento e das interações na comunidade escolar, principalmente entre aluno e professor (DÍAZ-MÉNDEZ; GUMMESSON, 2012; GINER; RILLO, 2016).

A importância do envolvimento de todas as partes interessadas no processo de aprendizagem é evidenciada por Chung e McLaren (2000), pois a escola precisa conhecer o que cada parte necessita e os benefícios que todas procuram. Assim, neste ecossistema, a cocriação torna-se um processo abrangente com a participação de todos os atores envolvidos, tornando difícil a distinção entre os papéis do provedor do serviço e do cliente (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

A participação do aluno é abordada de maneira consistente pela literatura como fundamental para a cocriação de valor no ensino. Halbesleben e Wheeler (2009) afirmam que o aluno é uma tipo diferente de cliente, pois tem um papel significativo na produção de seu serviço.

O desenvolvimento de uma sólida troca de informações é importante para que a escola consiga conhecer os desejos e ideias dos alunos. Este envolvimento permite a cocriação entre as partes interessadas, proporcionando a adaptação de conteúdos programáticos e a flexibilidade da aprendizagem. A participação ativa dos alunos melhora seus conhecimentos e habilidades e promove a capacidade de pensamento crítico, levando à cocriação do conhecimento (PANTOJA DÍAZ; RIBES-GINER; PERELLO-MARIN, 2016).

Os alunos alcançam um nível mais alto de satisfação quando estão motivados pelos conteúdos e metodologias utilizadas em sala de aula. Karns (2006) enfatiza a importância das metodologias ativas, visando a adaptar as atividades de acordo com o estilo de aprendizagem dos estudantes. A importância da participação ativa dos alunos reforça a ideia destacada por Ramsey e Fitzgibbons (2005) para que as aulas sejam desenvolvidas com entusiasmo e alegria, com os discentes entendendo as conexões entre os conteúdos do curso e a sua experiência de vida. Abrantes; Seabra e Lages (2007) concluem que os alunos preferem métodos interativos focados em seu processo de aprendizagem, além de um ambiente agradável em sala de aula.

A relação entre aluno e professor é a base para criação de valor na sala de aula, pois o isolamento de qualquer uma das partes gera um distanciamento emocional entre eles e dificulta o alcance de um resultado positivo (CHUNG; MCLARNEY, 2000; DÍAZ-MÉNDEZ; GUMMESSON, 2012). 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. Damacena e Nascimento (2016) reforçam que a responsabilidade compartilhada entre aluno e professor está relacionada aos resultados desejáveis no processo de aprendizagem, como o pensamento crítico, notas e o desempenho do aluno após o encerramento do curso.

Esse fenômeno coletivo também caracteriza a importância da relação empresa-escola, na qual são compartilhadas estruturas (físicas e talentos) comuns, produzindo pesquisa e inovação conjuntamente (HUHTELIN; NENONEN, 2015). Para reforçar esse processo, a gestão escolar deve incentivar a interação multidisciplinar entre estudantes, professores e empresários (DEAN; GRIFFIN; KULCZYNSKI, 2016). Sendo a comunicação uma condição obrigatória para efetivação da cocriação, as instituições educacionais devem eliminar as barreiras para estabelecimento do diálogo, criando espaços para facilitar a troca adequada de informações (PANTOJA DÍAZ; RIBES-GINER; PERELLO-MARIN, 2016).

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR EM EDUCAÇÃO

A satisfação do consumidor é fundamental para análise do desempenho da oferta em relação às expectativas iniciais do cliente. Kotler (1999) 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, observando-se que estas experiências ou sensações do cliente definirão a continuidade das compras e do relacionamento com a empresa (SAMARA; MORSCH, 2005).

Giese e Cote (2009) destacam que na literatura sobre a satisfação dos consumidores muitas 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, entre outros. 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.

Nas instituições educacionais é fundamental medir e avaliar o nível de satisfação dos alunos, de modo a entender suas expectativas e necessidades para fornecer-lhes valor superior e eliminar suas insatisfações (ELLIOTT; HEALY, 2001; GINER; RILLO, 2016).

Díaz-Méndez e Gummesson (2012) criticam a utilização de índices para mensurar a educação baseados exclusivamente na percepção dos estudantes, principalmente no curto prazo, pois a natureza do serviço e a frágil base de conhecimento que os estudantes têm sobre o processo educacional dificultam a utilização desse tipo de parâmetro. Os autores ressaltam que a educação é um serviço especial ao qual estamos expostos desde cedo e que grande parte desse serviço não é sistematizado e regulamentado, sendo “prestado” por muitos educadores, como pais, professores primários, secundários, etc. Dessa forma, um conjunto adicional de indicadores deve ser utilizado para avaliar o desempenho dos professores e a satisfação dos estudantes.

A satisfação dos alunos decorre de suas experiências, sendo moldada pelo repetido convívio nos ambientes em que estão inseridos, tendo um impacto positivo na captação e motivação (DOUGLAS; MCCLELLAND; DAVIES, 2008; GRUBER *et al.*, 2010). Os alunos muitas vezes estão satisfeitos com suas aulas, mas ficam insatisfeitos com os serviços de apoio (ELLIOTT; HEALY, 2001).

Quando os currículos escolares são cocriados com os estudantes, a satisfação aumenta de nível, tanto para estudantes quanto para professores (GINER; RILLO, 2016; PANTOJA DÍAZ; RIBES-GINER; PERELLO-MARIN, 2016). Nesse contexto, medir a satisfação dos alunos é um indicador importante para as instituições de ensino, tanto para avaliar a qualidade do ensino em sala de aula como também para compreender a satisfação do estudante com a experiência no ecossistema educacional (MUNTEANU *et al.*, 2010).

Quando a escola adapta suas ofertas de acordo com as necessidades dos alunos, está proporcionando uma experiência de valor para eles. Isso mantém estes alunos fiéis, fazendo com que repitam compras (GINER; RILLO, 2016).

Em um momento de grande concorrência, com a necessidade de diferenciação para captação de novos alunos, a cocriação de valor passa a ser uma prática útil para atingir este objetivo (GINER; RILLO, 2016). 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 dificultar a imitação pela concorrência. Estas estratégias reforçam a importância para a tangibilização dos serviços defendida por Laroche, Bergeron e Goutaland (2001), para que os clientes tenham uma maior compreensão dos serviços ofertados pelas empresas.

A partir do exposto nas seções anteriores, foram identificadas dimensões e categorias relevantes para a presente pesquisa, representadas no Quadro 1 na seção seguinte.

MÉTODO

A estratégia de pesquisa se constitui em um estudo de caso descritivo (YIN, 2015), utilizando a triangulação das várias partes envolvidas para verificar como a cocriação de valor ocorre em todos os pontos de contato (VARGO; LUSCH, 2016). O estudo foi realizado no Senac-RS, envolvendo dois cursos de qualificação profissional: o curso GP-RI (40 horas), ofertado na programação regular, e o curso customizado de TBM (4 horas), dentro do programa denominado Soluções Corporativas.

Para a elaboração do roteiro de entrevistas foram utilizadas as dimensões propostas por Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2016), conforme apresentado no Quadro 1. Também foram inclusos questionamentos de avaliação do relacionamento entre cliente e professor e práticas educacionais propostas por Brambilla (2011). A partir destas dimensões foram propostas questões de acordo com o contexto da educação profissional. O Quadro 1 a seguir apresenta a relação entre as dimensões teóricas, etapas da interação entre o Senac e o consumidor e os entrevistados.

Quadro 1 – Relação entre as dimensões teóricas, etapas dos cursos e entrevistados

Dimensões	Categorias de análise	Curso	Etapa	Entrevistado
Busca de Informações	Escolha do cliente, Papel do fornecedor de serviço, Valor transmitido pelos produtos e serviços	GP-RI	Escolha da escola e do curso	Cliente
		TBM		Empresa e executivo de contas
	Transparência, Atendimento ao cliente, Cocriação nas experiências de serviço, Fidelidade, Recompra	GP-RI	Interação com a escola	Cliente e vendedor
		TBM	Diagnóstico e customização da solução corporativa	Executivo de contas, professor e empresa
Feedback, Planejamento das Aulas e Engajamento dos Clientes	Dinâmicas em sala de aula, Troca de conhecimentos e experiências entre professor e cliente, Ambiente educacional, Engajamento dos clientes, Planejamento das aulas, Metodologia de ensino	GP-RI	Desenvolvimento e execução	Cliente e professor
		TBM	Introdução e acompanhamento	Professor, aluno, executivo de contas e empresa
Satisfação	Satisfação dos clientes	GP-RI	Egresso	Cliente
		TBM	Entrega do resultado	Empresa e executivo de contas

Fonte: Baseado em YI; GONG (2013); FRIO; BRASIL (2016); BRAMBILLA (2011).

As questões formuladas com base nas dimensões teóricas passaram por entrevistas de pré-teste em cursos semelhantes aos propostos nesta pesquisa. As entrevistas foram realizadas por um psicólogo com o intuito de garantir a isenção e confiabilidade das respostas, evitando

minimizar vieses comuns de método e juízos de valor (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Após a realização do pré-teste, algumas questões foram reformuladas e tópicos auxiliares foram acrescentados para condução das entrevistas.

Além das entrevistas, foram utilizados os resultados da Pesquisa de Necessidades e Expectativas (PNE) realizada pelo Senac em todas suas escolas com novos clientes. Os resultados da PNE foram triangulados com as entrevistas nas dimensões de *feedback*, planejamento e engajamento dos clientes e satisfação, a fim de relacionar a prática docente à satisfação com o serviço oferecido.

A coleta de dados do curso GP-RI foi realizada na Escola Senac Gestão & Negócios. Em uma sala isolada, foram entrevistados um professor (PR), dois clientes (C1R e C2R) e um vendedor (VR). Os clientes foram selecionados em razão da disponibilidade de agenda para responder às questões. Foram escolhidos também o vendedor do turno da noite e o professor do curso.

A coleta de dados do curso TBM foi realizada em um *shopping center* de Porto Alegre/RS. Também em uma sala isolada, foram entrevistados o representante da área de Recursos Humanos da empresa responsável pela gestão de treinamentos (RSC), o Executivo de Contas do Senac que realizou a venda do curso (ESC), o Professor (PSC) e dois clientes (C1SC e C2SC).

O curso foi selecionado por pertencer à área da gestão e os clientes foram escolhidos por sua disponibilidade para responder às 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 a pessoa que customizou a capacitação e executou o curso.

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

ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são analisadas as dimensões propostas no Quadro 1 a partir das entrevistas com os atores envolvidos.

Busca de Informações

A busca de informações é fundamental para o cliente reduzir a incerteza na escolha da instituição de ensino. No curso GP-RI esta escolha foi realizada tendo em vista a reputação da instituição, conforme relato do cliente C1R: “Eu procurei o Senac (...) por ser uma instituição reconhecida”. A indicação de outras pessoas também influenciou na decisão por realizar uma capacitação na instituição, como explanou o cliente C2R:

Escolhi o Senac por referência (...) 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 [também] me falou (...) “vai no Senac que é a melhor opção”.

No curso TBM a empresa não contactou outros fornecedores para orçar a capacitação, tendo escolhido diretamente o Senac por conta do relacionamento com a instituição. De acordo com o RSC:

Tenho uma proximidade com a consultora [do Senac] que nos atende (...) Para fechar a proposta tiveram vários fatores (...) 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 (...) a gente sabe que o Senac trabalha nesta parte de customização e nem sempre as empresas estão disponíveis para este isso (RSC).

Essa construção do vínculo entre as partes evidenciada nos relatos reforça o argumento de Grönroos e Ravald (2011) sobre o papel do fornecedor como agente facilitador da interação com o cliente, promovendo 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. Conforme relato da empresa, nem sempre os demais fornecedores estavam 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 Lusch (2004), em ambos os cursos analisados o valor foi transmitido por meio da combinação de produto e marca. O fator preço, mencionado pelos autores, não foi citado no contexto dos cursos analisados. As decisões foram realizadas tendo em vista a segurança proporcionada pelo reconhecimento da qualidade e indicação de clientes ou influenciadores, bem como o vínculo estabelecido entre as partes e a possibilidade de customização dos conteúdos do curso, no caso do curso TBM. Esse diálogo reforça o *trade-off* entre os benefícios e os resultados da percepção do cliente, influenciando na sua escolha (DÍAZ-MÉNDEZ; GUMMESSON, 2012).

Compartilhamento de informações

O objetivo em relação a esta dimensão foi entender o processo de sondagem das necessidades e expectativas dos consumidores. No curso GP-RI, o atendimento inicial foi relatado da seguinte maneira pelo cliente C1R: “a atendente foi bem prestativa (...) me enviou a proposta do curso, os critérios, informações e valores”. Esses contatos iniciais entre empresa e cliente já se constituem em oportunidades para desenvolvimento da cocriação de valor (GRÖNROOS, 2008). Conduzidos de forma transparente, constituem-se em um dos elementos básicos da cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). 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 (...) Achei um valor acessível, (...) depois que comecei a realizar o curso eu vi que se paga, porque é um curso bem interessante (C2R).

Eu tirei algumas dúvidas sobre pagamento, data que começava o curso. (...) (o vendedor) passou todas as formas de pagamento, o dia que começava e a forma de realizar a matrícula (C1R).

Os comentários sugerem que os consumidores associam suas escolhas às experiências pelas quais estão dispostos a pagar. Cabe à escola equalizar o preço com as 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 (...) qual é o objetivo (...) [a partir da] experiência profissional que ele já tem ou que ele procura ter, eu procuro verificar qual curso melhor se enquadra ao perfil (V1).

Outra questão levantada foi se o vendedor do curso GP-RI, após o início do mesmo, tem algum contato com os clientes, bem como após o término:

Ocorreu de o aluno enviar um e-mail durante o período do curso (...) “O curso não está atendendo as minhas expectativas”. (...) Eu procurei a área pedagógica da Unidade, e me disseram para procurar entender melhor o que era (...) Tentei sondar um pouquinho mais (...) ele respondeu: “acho que eu interpretei mal, acho que foi porque foi muito no início, agora eu estou entendendo um pouquinho mais” (VR).

Percebe-se um esforço do vendedor no sentido de entender eventuais problemas ocorridos durante o treinamento, buscando alocar recursos e competências internas para auxiliar na cocriação de valor. McColl-Kennedy, Cheung e Ferrier (2015) defendem que as equipes não devem focar somente em questões operacionais, mas também na cocriação em experiências de serviço. Esta prática é fundamental para fortalecer a experiência de consumo do cliente, posto que clientes satisfeitos levam à fidelidade (ATHIYAMAN, 1997).

No curso TBM o representante da empresa respondeu questões sobre a etapa de diagnóstico e customização da solução, discorrendo sobre como construiu os conteúdos e a operação do curso com a Executiva de Contas e o professor. Nesse relato fica evidente a importância da troca de conhecimento tácito para a cocriação de valor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008): “Falamos um pouco da demanda, porque ela é super específica (...) Porque eu entendo que é pessoalmente que o professor ia conseguir entender nossas expectativas” (RSC).

Foram abordados também assuntos sobre a cultura organizacional, a base cognitiva existente e os impactos no resultado do curso, conforme o contexto abordado pelo representante da empresa:

A gente comentou o que esperamos que estas pessoas façam 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 (RSC).

Destaca-se novamente o processo transparente da empresa em fornecer informações para a customização do treinamento. A Executiva de Contas do Senac comentou sobre o processo de customização da capacitação, deixando transparecer a preferência do cliente pela proposição de conteúdos por parte da escola: “Ela preferiu que eu propusesse os conteúdos (...) não me passando muita informação inicialmente, só explicou que era para gestores” (ESC).

Percebe-se 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 importante para a construção das dinâmicas do treinamento, conforme relato da empresa:

Com certeza, a gente demandou bastante que o treinamento fosse vivencial (...) e já na hora [o professor] conseguiu trazer alguns exemplos de coisas que ele aplicou em outras empresas (RSC).

Nas reuniões de preparação do treinamento destaca-se a troca de conhecimentos para melhor adequação do serviço, integrando recursos operantes entre a empresa e a escola (RAN-JAN; READ, 2016). Esse *design* das dinâmicas e roteiros das aulas proporciona estimular a posterior cocriação de valor em sala de aula, desenvolvendo e motivando os clientes (BALL; HAL-

WACHI, 1987). O professor comenta como foi sua participação no processo de customização e sua interação com a empresa e a Executiva de Contas:

Realizamos uma reunião com as duas responsáveis pela demanda da capacitação. (...) a gente tratou nível de maturidade da equipe, os objetivos do programa, a experiência dos participantes do programa (PSC).

Sobre sua participação na construção do curso o professor destaca:

Eu construí todo o conteúdo (...) O desafio foi adaptar esta linguagem, que é mais educacional, para algo que fosse prático (PSC).

No curso TBM percebe-se maior envolvimento de todos os atores entrevistados, evidentemente por se tratar de um curso adaptado às necessidades da empresa. É por meio desse diálogo que os consumidores são estimulados a impor suas perspectivas sobre o valor nos processos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). 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; FROW, 2008; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015).

Feedback

Nessa dimensão, são discutidas as questões que envolvem a troca de percepções entre o cliente e o professor, bem como a avaliação dos serviços oferecidos pela escola. No curso GP-RI os clientes foram questionados sobre o desenvolvimento das aulas e sua interação com o professor e com os funcionários da escola:

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 (...) além do professor tu aprende também com a experiência dos colegas (C1R).

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 (...) Em relação ao pessoal (...) o professor, a limpeza, o local, o pessoal que trabalha aqui é bem conectado em deixar esta ordem, eu acho bem bacana (C2R).

Nesse relato percebe-se a satisfação dos clientes com toda a experiência de consumo, especialmente com a troca de conhecimentos e experiências entre eles e o professor, que enriquece a prática em sala de aula. Evidencia-se dessa forma, que promover a motivação, o interesse e o engajamento no processo de aprendizagem está diretamente relacionado à satisfação dos alunos (DEBNATH; TANDON; POINTER, 2007).

A pesquisa de necessidades e expectativas corroborou esses relatos, indicando que os clientes desejam professores com boas práticas de ensino e dão maior importância para aulas práticas e interativas. No ambiente educacional a pesquisa inclui a boa infraestrutura educacional como fator relevante. Nesse sentido, os relatos qualitativos do curso GP-RI sugerem que a experiência de serviço é mais rica do que as necessidades e expectativas dos clientes apontadas na pesquisa, uma vez que na pesquisa de necessidades e expectativas os clientes não mencionam 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) e “A gente contribui com bastante coisa (...) eu acabei contribuindo com bastante gente” (C2R).

Outro relato dos clientes foi quanto ao seu comportamento em aula, por exemplo, se a aula foi considerada boa, se comentaram com os professores ou se quando tiveram uma dificuldade procuraram auxílio na comunidade escolar. Um dos clientes explanou que não comenta diretamente 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 (...) o pessoal sempre agradece dizendo que foi maravilhoso, que gostou (C2R).

Sobre as possíveis dificuldades em sala de aula, os clientes responderam que as aulas são bem claras e existe muita interação entre o professor e a turma, com a realização de dinâmicas. Não houve qualquer *feedback* ao professor ou à escola sobre algum descontentamento durante a execução do curso.

Outro questionamento foi sobre quando as aulas não atenderam às expectativas, qual foi a ação. Os clientes comentaram que no início até existe um receio de como serão as aulas, no entanto elas foram melhorando progressivamente.

No curso TBM os clientes fizeram 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 (...) deu bons exemplos e fez boas dinâmicas” (C1SC) e “A aula é muito boa, muito proveitosa, uma aula bem dinâmica, o professor fazia bastante coisa para desenvolver o curso” (C2SC).

Sobre a 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 das dinâmicas (...) [o professor] conseguiu soltar bem a turma.” (C1SC) e “Foi uma aula boa, todo mundo interagiu. [O professor] foi bem dinâmico. A aula foi bem diferente dos anos anteriores” (C2SC).

Não houve relatos sobre alteração no programa do curso proposta pelos clientes durante as aulas. Sobre o envolvimento dos clientes para criação do curso ou alguma oportunidade de melhoria durante a execução, a representante da empresa comenta:

As pessoas que conversei (...) tiveram um *feedback* bem positivo do treinamento, eu acho que a ideia de customizar também veio muito no sentido de participar de um treinamento (RSC).

A empresa emitiu o seguinte relato sobre o desenvolvimento das aulas e possíveis dificuldades de aprendizagem durante o curso:

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 (RSC).

Durante a execução do curso TBM foi questionado ao Executivo de Contas do Senac como foi a sua interação com a empresa durante o curso: “Foi bem tranquilo porque os conteúdos foram bem assertivos e o nosso professor entendeu bem a demanda deles” (ESC).

No curso GP-RI foi citada a importância do aprendizado a partir das experiências dos colegas. As opiniões positivas sobre as aulas dinâmicas também se destacam. Em relação ao ambiente educacional, os clientes descrevem um ambiente receptivo, organizado e com alinhamento entre todos os setores da escola. Essa percepção sobre o ambiente é possivelmente derivada da compreensão que a equipe de trabalho tem sobre os clientes, que facilita a cocriação de experiências de serviço (MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015).

No curso TBM destaca-se a participação da empresa na customização de dinâmicas em sala de aula. Conforme Giner e Rillo (2016), o entendimento das necessidades dos clientes e a consequente oferta de um produto com excelência influenciam na satisfação dos estudantes. A vida estudantil, conforme afirmam Elliott e Healy (2001), é uma série de experiências interligadas que influenciam na satisfação dos clientes.

Planejamento das aulas e engajamento dos clientes

Nesta dimensão buscou-se avaliar como o professor planeja suas aulas e promove o engajamento dos clientes. No curso GP-RI o professor comentou:

Sempre tenho que ter o cuidado com minha audiência, porque eu só vou conhecê-la dando as aulas (...) no decorrer [do curso] eu vou perceber como vai avançar para desenvolver algo a mais ou para aprofundar alguns tópicos que já estão lá.

[É preciso] 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.

A fala do professor indica a busca de uma aproximação com a base cognitiva do aluno e por metodologias ativas que conectem essa base com a teoria, no sentido de cocriar conhecimento (KARNS, 2006; PANTOJA DÍAZ; RIBES-GINER; PERELLO-MARIN, 2016). Observa-se que a busca pela base cognitiva ocorre nos primeiros momentos de contato com o cliente.

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

Eu deixo aberto para os *feedbacks* (...) 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:

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.

A necessidade de uma boa experiência com a instituição de ensino fora da sala de aula também foi mencionada como importante ao engajamento, formando um ambiente propício à troca de conhecimentos (PANTOJA DÍAZ; RIBES-GINER; PERELLO-MARIN, 2016):

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 (PR).

Sobre o processo de avaliação e *feedback*, tanto em nível institucional quanto em sala de aula, o professor expõe que: “O Senac tem o poder de observar os *feedbacks* que estão acontecendo e se realmente for algo construtivo trabalhar em cima” e “Eu vou captando retornos deles no dia a dia, pois faço questão de entender como está” (PR).

Sobre o engajamento dos clientes, o professor relatou que promove o debate, traz conteúdo teórico e estimula a prática. Destacam-se a utilização de práticas emergentes a partir do perfil das turmas e um intenso engajamento dos clientes. Isso reforça a importância atribuída pelo professor à experiência de consumo no ensino profissional (VOSS; GRUBER; SZMIGIN, 2007).

No curso de Treinamento 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” (PSC). Ainda:

Neste caso a gente teve um super desafio (...) eles estavam com sono e aí tu tem que resgatar, porque tinham alguns super interessados (...) como no *briefing* o pessoal do RH já tinha sinalizado isso, então no planejamento do curso eu inseri duas ou três dinâmicas que forçassem essa movimentação (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:

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).

Destaca-se o depoimento do professor sobre a adaptação do conteúdo levando em consideração o conhecimento da turma, conforme sugerido por Voss, Gruber e Szmigin (2007).

Pelos relatos dos entrevistados percebe-se um alinhamento das práticas docentes, incluindo a utilização de metodologias com enfoque prático e aulas interativas, levando em conta as necessidades e expectativas dos clientes. 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.

Satisfação e recomendação da escola

Nesta dimensão buscou-se questionar sobre a satisfação do cliente e a recomendação para outros consumidores. Os clientes entrevistados do curso GP-RI 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 (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 (C1R).

Acho que vou fazer mais (...) 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 TBM a empresa relatou sobre sua satisfação com o curso:

Eu conversei com algumas pessoas e foi supersatisfatório (...), era realmente aquilo que a gente tinha demandado (...) 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 (...) com certeza indico (o Senac) (RSC).

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

O cliente já fez contato informando que o treinamento tinha sido um sucesso (...) Fizemos uma devolutiva com o parecer do docente (ESC).

Em ambos os cursos pesquisados percebe-se a satisfação dos clientes com as aulas e a estrutura de apoio, resultando na recomendação da escola para outros clientes e empresas e sugerindo a existência de uma prática efetiva de cocriação de valor (ELLIOTT; HEALY, 2001; DOUGLAS; MCCLELLAND; DAVIES, 2008; GRUBER *et al.*, 2010).

DISCUSSÃO

O Quadro 2 apresenta uma síntese da análise de ambos os cursos, a partir das dimensões e categorias analíticas.

Quadro 2 – Síntese da análise dos dados

DIMENSÕES	PRÁTICAS OBSERVADAS CURSO GP-RI	PRÁTICAS OBSERVADAS CURSO TBM
Busca de Informações	Reconhecimento da marca; Indicação de ex-clientes ou influenciadores.	Relacionamento com a escola e com a Executiva de Contas.
Compartilhamento de Informações	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).
<i>Feedback</i>	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.

Planejamento das Aulas e Engajamento dos Clientes	Participação nas dinâmicas em sala de aula; Formação de grupos no aplicativo WhatsApp; Adaptação de dinâmicas conforme perfil da turma.	Adaptação de dinâmicas conforme perfil da turma; Participação nas dinâmicas em sala de aula.
Satisfação	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.	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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na dimensão Busca de Informações foram observados fatores que influenciam na escolha da escola. A indicação de ex-clientes ou influenciadores foi citada no curso GP-RI. No curso TBM o relacionamento do Senac com a empresa foi importante para escolha do fornecedor. Em ambos os cursos a segurança na transação determinou a compra.

Na dimensão de compartilhamento de informações percebe-se um processo transparente na relação escola e cliente, como foi destacado no curso GP-RI, revelando-se um dos elementos básicos da cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Em um ambiente de diálogo e interação entre empresas e clientes surgem as oportunidades para a cocriação de valor com os clientes (GRÖNROOS, 2008). Esta prática observada está alinhada com a necessidade que as equipes de trabalho têm de conhecer profundamente os clientes (MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015).

No curso TBM, pela sua própria característica de execução, percebe-se maior intensidade de diálogo. Essa capacidade de construção de produtos ou serviços com a participação dos clientes induz à competitividade (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). A participação dos consumidores permite um processo recíproco, colaborativo e dialógico, no qual as experiências são cocriadas (JAAKKOLA; HELKKULA; AARIKKA-STENROOS, 2015). A cocriação no desenvolvimento do curso, por meio do *design* nas dinâmicas e roteiro das aulas, reforça esta posição. A possibilidade de personalização da capacitação de acordo com o perfil do cliente influencia a sua satisfação, pois decorre de suas experiências, moldando-se ao ambiente em que está inserido (GRUBER *et al.*, 2010). Em ambos os cursos 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. Isso ficou evidente quando afirmaram que fariam novas compras no Senac-RS, inclusive recomendando-o para outros clientes.

Como fragilidades, os clientes do curso GP-RI destacaram somente suas experiências de atendimento no momento da compra, ou, por exemplo, no bar da escola. Não houve menção de outros serviços oferecidos pela escola que poderiam ter influenciado na sua satisfação. Também 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 percebe-se a satisfação dos clientes, especialmente com as apresentações e dinâmicas, o que enriquece as experiências em sala de aula. Essas dinâmicas promovem o engajamento dos clientes em sala de aula (DEBNATH; TAN-

DON; POINTER, 2007) e estruturam os processos de cocriação em suas atividades, a partir das interações com todas as partes (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Pode-se observar esse *feedback* no processo de criação do curso TBM, pelo envolvimento da empresa em todas as fases de desenvolvimento. A satisfação dos clientes com o ambiente educacional foi destacada nas entrevistas, principalmente no curso GP-RI, a partir da percepção de um ambiente receptivo e organizado.

Em relação ao planejamento das aulas e engajamento dos clientes no curso GP-RI observa-se a participação nas dinâmicas em sala de aula. Pelos relatos percebe-se, em ambos os cursos, a satisfação dos clientes nas experiências em sala de aula, bem como as práticas de engajamento e empoderamento que o professor utiliza para fortalecer o processo de aprendizagem. Observa-se que o entendimento da cocriação é importante para as instituições de educação, pois entendendo melhor a necessidade dos clientes é possível ofertar melhores serviços, influenciando diretamente na sua satisfação (GINER; RILLO, 2016).

Por fim, na dimensão de satisfação os clientes mostraram-se satisfeitos e fariam a recomendação da escola para outras pessoas. A satisfação decorre de uma série de experiências interligadas dos clientes, sendo moldada pelo convívio nos ambientes em que estão inseridos (ELLIOTT; HEALY, 2001; GRUBER *et al.*, 2010). Conservar a satisfação e lealdade dos consumidores é importante para manter relacionamentos de longo prazo (FRIO; BRASIL, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo 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. Os resultados contribuem para a teoria de cocriação de valor e para 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 empatia com ele. Neste contexto, cabe aos gestores estabelecerem um processo de sondagem das expectativas e necessidades para subsidiar as práticas educacionais, bem como o ambiente em que o cliente está inserido. O desenvolvimento das equipes de atendimento é imprescindível para que estejam atentas ao bem-estar e à satisfação dos clientes. Em sala de aula, os professores têm uma grande oportunidade de satisfazer e fidelizar os clientes com um bom planejamento e a construção ou adaptação de dinâmicas a partir do *feedback* recebido. No caso do curso TBM, isso ocorreu 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, influenciando a satisfação e futuras compras do cliente na instituição.

Como contribuição acadêmica, este artigo destaca-se por, a partir das dimensões propostas por Yi e Gong (2013) e Frio e Brasil (2016), enriquecer o debate sobre a cocriação de valor no contexto da educação profissional. A educação profissional diferencia-se da educação formal pela elaboração de capacitações customizadas e dos cursos de qualificação profissional que se

destinam a pessoas com diferentes níveis de escolaridade, tendo como objetivo a constituição ou aprimoramento de competências para a vida produtiva e social.

As limitações desta pesquisa referem-se àquelas de um estudo de caso, no qual não é possível generalizar seus resultados. O estudo de caso retrata uma situação em particular, gerando *insights* que possam contribuir com o tema pesquisado. Estudos futuros poderiam ampliar o escopo desta pesquisa, entrevistando os clientes em sua atividade profissional e a empresa contratante de um curso customizado, visando a verificar sua satisfação com a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nas capacitações.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. L.; SEABRA, C.; LAGES, L. F. Pedagogical affect, student interest, and learning performance. *Journal of Business Research*, v. 60, n. 9, p. 960-964, 2007.
- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; SCHAU, H. J. The context of experience. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 206-223, 2015.
- ATHIYAMAN, A. Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 7, p. 528-540, 1997.
- BALL, R.; HALWACHI, J. Performance indicators in higher education. *Higher Education*, v. 16, n. 4, p. 393-405, 1987.
- BRAMBILLA, F. R. Co-criação de valor, desempenho percebido e a satisfação na educação superior privada em administração orientada pela lógica dominante do serviço. 2011, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro, RJ, 2011.
- BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. 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*, v. 13, n. 3, p. 455-490, 2012.
- BROWN, R. M.; MAZZAROL, T. W. The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education*, v. 58, n. 1, p. 81-95, 2009.
- CHUNG, E.; MCLARNEY, C. The Classroom as a Service Encounter: Suggestions for Value Creation. *Journal of Management Education*, v. 24, n. 4, p. 484-500, 2000.
- DAMACENA, C.; NASCIMENTO, T. M. D. Responsabilidade compartilhada e sua influência nas atitudes de estudantes de administração de uma IES privada de Porto Alegre. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 17, n. 1, p. 9-9, 2016.
- DEAN, A. M.; GRIFFIN, M.; KULCZYNSKI, A. Applying Service Logic to Education: The Co-creation Experience and Value Outcomes. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 224, p. 325-331, 2016.
- DEBNATH, S. C.; TANDON, S.; POINTER, L. V. Designing Business School Courses To Promote Student Motivation: An Application of the Job Characteristics Model. *Journal of Management Education*, v. 31, n. 6, p. 812-831, 2007.
- DÍAZ-MÉNDEZ, M.; GUMMESSON, E. Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European Higher Education Area (EHEA). *Journal of Service Management*, v. 23, n. 4, p. 571-592, 2012.
- DOUGLAS, J.; MCCLELLAND, R.; DAVIES, J. The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. *Quality Assurance in Education*, v. 16, n. 1, p. 19-35, 2008.
- ELLIOTT, K. M.; HEALY, M. A. Key Factors Influencing Student Satisfaction Related to Recruitment and Retention. *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 10, n. 4, p. 1-11, 2001.
- FRIO, R. S.; BRASIL, V. S. Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. *Rege – Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 135-147, 2016.
- FRIO, R. S.; BRASIL, V. S. Comportamento de cocriação de valor do consumidor: adequação da inserção de uma variável a um modelo proposto. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 2, jul./dez., 2017.
- GIESE, J. L.; COTE, J. A. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, v. 1, n. 3, p. 272-8, 2009.

- GINER, G. R.; RILLO, A. P. Structural equation modeling of co-creation and its influence on the student's satisfaction and loyalty towards university. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, v. 291, p. 257-263, 2016.
- GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.
- GRUBER, T. et al. Examining student satisfaction with higher education services. *International Journal of Public Sector Management*, v. 23, n. 2, p. 105-123, 2010.
- HALBESLEBEN, J. R. B.; WHEELER, A. R. Student identification with business education models: Measurement and relationship to educational outcomes. *Journal of Management Education*, v. 33, n. 2, 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*, v. 21, p. 137-145, 2015.
- JAAKKOLA, E.; HELKKULA, A.; AARIKKA-STENROOS, L. Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 182-205, 2015.
- KARNS, G. L. Learning Style Differences in the Perceived Effectiveness of Learning Activities. *Journal of Marketing Education*, v. 28, n. 1, p. 56-63, 2006.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LAROCHE, M.; BERGERON, J.; GOUTALAND, C. A Three-Dimensional Scale of Intangibility. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 1, p. 26-38, 2001.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 249-275, 2015.
- MUNTEANU, C. et al. An analysis of customer satisfaction in a higher education context. *International Journal of Public Sector Management*, v. 23, n. 2, p. 124-140, 2010.
- PANTOJA DÍAZ, O.; RIBES-GINER, G.; PERELLO-MARIN, M. R. The impact of cocreation on the student satisfaction: Analysis through structural equation modeling, 2016. *Anais [...]*. Hindawi, 2016.
- PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RAMSEY, V. J.; FITZGIBBONS, D. E. Being in the classroom. *Journal of Management Education*, v. 29, n. 2, p. 333-356, 2005.
- RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2016.
- SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2005.
- VARGO, S.; LUSCH, R. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.

VARGO, S. L.; WIELAND, H.; AKAKA, M. A. Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 44, p. 63-72, 2015.

VOSS, R.; GRUBER, T.; SZMIGIN, I. Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research*, v. 60, n. 9, p. 949-959, 2007.

YI, Y.; GONG, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1.279-1.284, 2013.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.