

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

SIDONIA MARTELLO

**A QUALIFICAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE AO LONGO DA
JORNADA DE COMPRA EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

Porto Alegre

2023

SIDONIA MARTELLO

**A QUALIFICAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE AO LONGO DA
JORNADA DE COMPRA EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2023

M376q Martello, Sidonia

A qualificação da experiência do cliente ao longo da jornada de compra em uma instituição de educação básica / por Sidonia Martello. – 2023.

103 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez.

1. Experiência do cliente. 2. Jornada do cliente. 3. Educação básica. 4. Escolas privadas. 5. *Design Science Research*. I. Título.

CDU 658.89

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

SIDONIA MARTELLO

**A QUALIFICAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE AO LONGO DA
JORNADA DE COMPRA EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Aprovado em 06 de julho 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca – Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Prof. Dr. Fernando Guidini – Rede Jesuíta de Educação - RJE

RESUMO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a experiência do cliente e a jornada do cliente em instituições de ensino privadas de Educação Básica. Esta pesquisa foi realizada com a aplicação do Método “Design Science Research”. Foram avaliados os pontos de contato do meio físico e digital, que compõem a jornada de alunos e pais, que são os clientes do mercado de Educação Básica, no intuito de organizar uma jornada e experiência marcantes e com diferencial competitivo. Este estudo mapeou a jornada do cliente e propõe artefatos para projetar a experiência do cliente ao longo da jornada, nas fases da Pré-compra e Compra, em uma instituição de Educação Básica privada. Os artefatos apresentados mostram uma contribuição prática nos processos do dia a dia de uma instituição de Educação Básica, tais como: aplicação de rotinas para atualização de informações no site, criação de roteiros de visitas, criação de folhetos informativos, entre outros, colaborando para uma melhora na jornada e experiência do cliente.

Palavras-chave: Experiência do Cliente. Jornada do Cliente. Educação Básica. Escolas Privadas. *Design Science Research*.

ABSTRACT

The present research has as object of study the customer experience and the customer journey in private educational institutions of Basic Education. This research was carried out with the application of the “Design Science Research” Method. The contact points of the physical and digital environment, which make up the journey of students and parents, who are customers of the Basic Education market, were evaluated, with the aim of organizing a remarkable journey and experience with a competitive edge. This study mapped the customer's journey and proposes an artifact to design the customer's experience throughout the journey, in the Pre-purchase and Purchase phases, in a private Basic Education institution. The artifacts presented show a practical contribution to the day-to-day processes of a Basic Education institution, contributing to an improvement in the customer journey and experience.

Keywords: Customer Experience. Customer Journey. Basic education. Private Schools. Design Science Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do Processo da Jornada e Experiência do Cliente	22
Figura 2: Blueprint de Serviço	29
Figura 3: Paradigma Epistemológico	40
Figura 4: Caracterização do Artefato	41
Figura 5: Etapas da Design Science Research	41
Figura 6: Barra de Progresso do Processo de Admissão	86
Figura 7: Documentos Institucionais	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipo de Artefatos do Método Design Science Research.....	39
Quadro 2: Critérios para Pesquisas que utilizam o Método Design Science Research	40
Quadro 3: Identificação dos Entrevistados – Público: Pais de Alunos	45
Quadro 4: Identificação dos Entrevistados – Público: Colaboradores da Instituição ...	46
Quadro 5: Mapeamento - Jornada do Cliente nas Fases da Pré-Compra e Compra - Educação Básica do Colégio Anchieta.....	48
Quadro 6: Tópicos Principais do Site.....	65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CX	Experiência do Cliente
DSR	<i>Design Science Research</i>
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
GEC	Gestão da Experiência do Cliente
NPS	<i>Net Promote Score</i>
RJE	Rede Jesuíta de Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	16
2.2 A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE AO LONGO DA JORNADA DO CLIENTE ...	19
2.2.1 Gestão da Experiência do Cliente na Jornada	23
2.3 MAPEAMENTO DE SERVIÇO	24
2.3.1 Mapeamento dos Pontos de Contato na Jornada do Cliente	26
2.3.2 Técnica de Mapeamento de Processo: <i>Service Blueprint</i>	28
2.4 A RELAÇÃO COM O CLIENTE NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA.	30
3 METODOLOGIA	37
3.1 MÉTODO <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i>	38
3.2 FUNDAMENTOS E CRITÉRIOS PARA A PESQUISA <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i>	39
4 RESULTADOS	44
4.1 IDENTIFICAR O PROBLEMA E MOTIVAÇÃO	44
4.2 DEFINIR OBJETIVOS DA SOLUÇÃO	46
4.2.1 A Jornada do Cliente na Evidência “Busca por Informações”	50
4.2.2 A Jornada do Cliente na Evidência “Visita à Escola”	51
4.2.3 A Jornada do Cliente na Evidência “Processo de Admissão”	54
4.3 PROJETAR E DESENVOLVER	56
4.3.1 Evidência Busca por Informações	56
4.3.2 Evidência Visita à Escola	57
4.3.2.1 Roteiro de Visita para a Educação Infantil	57
4.3.2.2 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais	58
4.3.2.3 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio ..	58
4.3.2.4 Folheto Informativo	59
4.3.3 Evidência Processo de Admissão	59
4.3.3.1 Barra de Progresso do Processo	60

4.3.3.2 Acesso Fácil aos Documentos Institucionais	61
4.3.4 Demonstração	61
4.3.5 Avaliação	61
4.3.6 Comunicação	63
5 SOLUÇÕES PROPOSTAS – ARTEFATOS	64
5.1 EVIDÊNCIA BUSCA POR INFORMAÇÕES.....	64
5.2 EVIDÊNCIA VISITA À ESCOLA	66
5.2.1 Roteiro de Visita para a Educação Infantil.....	66
5.2.2 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais	72
5.2.3 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio	78
5.2.4 Folheto Informativo.....	84
5.3 EVIDÊNCIA PROCESSO DE ADMISSÃO	85
5.3.1 Barra de Progresso do Processo	86
5.3.2 Acesso fácil aos Documentos Institucionais	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
6.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS	89
6.2 LIÇÕES APRENDIDAS	90
6.3 LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS.....	91
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DA INSTITUIÇÃO	100
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PAIS.....	102

1 INTRODUÇÃO

O estudo da experiência do cliente e da jornada do cliente tem encontrado espaço e relevância de pesquisa, principalmente com o surgimento e onipresença do meio digital que colaborou significativamente nos comportamentos dos consumidores e das empresas, potencializando novas interações entre organizações e clientes. Cabe observar que estes são fatores chave para a decisão de compra. Segundo Crosier e Handford (2012), tal interesse é impulsionado pela proeminência emergente da filosofia centrada no cliente no campo do marketing e tem sido amplamente adotado por acadêmicos e profissionais. Olson *et al.* (2020) afirmam que a jornada do cliente é o processo real que representa a formação da experiência do cliente e facilita a compreensão de como os objetivos, expectativas e comportamentos do cliente evoluem ao longo do tempo.

Conforme Rawson, Duncan e Jones (2013), a análise da jornada do cliente é útil para destacar momentos críticos de serviço e pontos de contato que são significativos para a formação da experiência do cliente. Diante disso, construir a jornada do cliente envolve cada detalhe do processo de compra em suas diferentes etapas, todos os possíveis pontos de contato entre a organização e o consumidor. É fundamental, portanto, facilitar a navegabilidade do processo de compra de forma que a venda se concretize, além de fidelizar esses clientes e atrair novos, dando sustentabilidade ao negócio. Alcançar e manter um alto nível de satisfação do cliente é um indicador que reflete o desempenho da empresa. Marino e Presti (2018) afirmam que uma avaliação gratificante do cliente resulta no “boca a boca” positivo, retenção de clientes e em intenção de recompra, o que leva a relacionamentos duradouros e à lucratividade.

Lemon e Verhoef (2016) organizaram a jornada do cliente em diferentes estágios: Pré-compra, Compra e Pós-compra. Cada fase é importante porque interage com diferentes pontos de contato e leva a diferentes decisões. A primeira fase abrange todo processo de decisão do consumidor, atividades que correm antes da aquisição de um produto ou serviço. A segunda fase refere-se a todas as interações com a marca e seu ambiente durante a compra. A terceira fase, por sua vez, abrange interações com a marca e seu ambiente após a compra real. Os três estágios envolvem direta ou indiretamente diferentes pontos de contato, que Baxendale, Macdonald e Wilson (2015) denominam como encontros em que um cliente se envolve, relacionados a uma determinada marca; afetando, assim, percepções e avaliações da jornada do cliente em particular. As interações podem ser verbais ou não verbais, e, às vezes, fora do controle da empresa. Ao

longo da jornada, os clientes obtêm satisfação ou insatisfação com as interações nos vários pontos de contato como funcionários, interfaces do site e comunidades on-line.

Lemon e Verhoef (2016) enfatizam a necessidade de estudar o impacto da integração multicanal em cada estágio da jornada do cliente para oferecer uma experiência consistente e holística. É importante ressaltar que essa integração deve levar em conta a variação entre clientes, empresas e setores, pois esses aspectos são centrais para a compreensão da experiência do cliente. Segundo o estudo dos autores, as empresas também devem considerar o impacto da influência social. A experiência do cliente é de natureza social, ou seja, pode ser moldada pelo conhecimento, atitude ou comportamento compartilhados pelos colegas. Além disso, levando em consideração os rápidos avanços da tecnologia de mídia social, é possível que os clientes obtenham, de forma rápida e fácil, informações, em qualquer hora e em qualquer lugar.

Lemon e Verhoef (2016) referem que o estudo da jornada do cliente surgiu com a necessidade de uma maior compreensão da experiência, a fim de criar valor para o cliente. É, a partir dessa perspectiva, que o tema assume uma importância e relevância nas organizações nos mais diversos setores. No contexto da Educação Básica de escolas privadas, o estudo da jornada e experiência do cliente também se mostra necessário, considerando que há uma prestação de serviço e uma jornada do cliente delimitada pelas três fases do processo de compra. O setor da Educação Básica particular, além de ser um agente propulsor para o crescimento e desenvolvimento socioeconômico de um país, atinge um número significativo de clientes. A participação da rede privada na educação brasileira, segundo o Censo Escolar de 2022, atinge 9 milhões de alunos e, no Rio Grande do Sul, o ensino privado conta com 628 instituições de Ensino Fundamental e Médio, atendendo 425 mil alunos (BRASIL, 2022). A escola particular tem como entrega principal o ensino da mesma forma que uma escola pública. No entanto, diferentemente das escolas públicas, as escolas privadas precisam desenvolver estratégias para expor sua capacidade ao mercado e ter vantagem competitiva. Por esse motivo, precisam investir nas suas estruturas, recursos e processos, pois, assim, podem oferecer qualidade e um bom acolhimento desde o momento que um aluno e família inicia o processo de escolha de uma escola para a matrícula.

Assim, considerando a importância de melhorar a experiência e a jornada do cliente, este trabalho focará o estudo no mercado da Educação Básica. Para tanto, será utilizado o contexto do Colégio Anchieta, que é uma Instituição de Educação Básica, privada e confessional localizada na cidade de Porto Alegre/RS, que atende, nos últimos

anos, uma média aproximada de 3300 alunos. É uma escola centenária, pertencente à ordem religiosa da Companhia de Jesus, que, no ano de 2022, celebrou 500 anos de existência, constituindo-se em uma das maiores redes de educação do mundo (REDE JESUITA BRASIL, 2022).

É importante situar que, na Educação Básica, o cliente é um “sujeito composto”, constituído pelo binômio aluno e família. Assim, o estudo da jornada do cliente e da experiência do cliente neste contexto é peculiar, pois trata-se de uma relação com o aluno, mas que se apresenta extensiva aos seus pais. Outro aspecto importante sobre o serviço de educação é que, ora o aluno tem relação de aprendiz (‘produto’), ora o aluno tem relação de cliente. Na relação de alunado, a participação ativa dos alunos e pais torna-os corresponsáveis pelo seu processo educacional. Durante o processo de ensino-aprendizagem, a instituição vai cobrar dedicação dentro da sala de aula e no ambiente escolar. Nessa relação, o aluno é um estudante que está crescendo, aprendendo e se desenvolvendo e, neste processo, os pais também estão numa relação de desenvolvimento e colaboração na missão educativa do seu filho. Entretanto, quando este mesmo aluno e pais usufruem de serviços como, por exemplo, atendimento para conhecer a escola ou realizar a matrícula, são vistos como clientes. Nessa relação, o aluno percebe um bom atendimento, se a infraestrutura é boa e bem cuidada para que possa se desenvolver e conviver com os colegas num ambiente agradável e de qualidade. Ao escolher uma escola para estudar, aluno e pais, além de considerar a excelência acadêmica, os melhores *rankings* perante órgãos de avaliação como o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), também avaliam a excelência humana, o relacionamento da escola com a família, o cuidado e zelo com o ambiente escolar.

O tema aqui proposto da jornada do cliente e experiência do cliente para o mercado da Educação Básica tem aplicabilidade para todos os níveis de ensino, que vai desde a Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, que é o funil da captação, até os anos finais do Ensino Fundamental ao Ensino Médio, momento em que a captação é menor. Uma das nuances percebidas no funil da captação é que, quando os alunos são da Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, a participação dos pais em relação à decisão da matrícula é maior que a participação dos alunos. O inverso ocorre quando os alunos são dos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, situação em que a participação dos alunos em relação à decisão da matrícula é maior que a participação dos pais. Contudo, em ambas as situações, a decisão é tomada em conjunto, reforçando que, nesse setor, a jornada tem como cliente tanto os alunos

quanto os pais. E, considerando que a jornada do cliente na Educação Básica é um ciclo longo, este estudo dará prioridade às fases da Pré-compra e Compra, as quais têm uma duração mais curta quando comparadas com a fase da pós-compra que, por sua vez, tem uma longa duração. Com a aplicação do método *Design Science Research*, a pesquisa apresentará artefatos, que são propostas de melhorias para a experiência do cliente ao longo da jornada de compra.

A partir do tema e contexto expostos, o trabalho ora apresentado terá como propósito responder: **de que maneira uma instituição de Educação Básica privada pode se organizar, integrando o meio físico e digital, para qualificar a experiência do cliente ao longo da jornada do cliente, envolvendo alunos e famílias, de forma marcante e com diferencial competitivo?**

1.1 OBJETIVOS

Com base na questão-problema, é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é propor um artefato/protótipo para projetar a experiência do cliente ao longo da jornada, nas fases da Pré-compra e Compra, de uma escola de Educação Básica privada.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para responder à questão de investigação, o presente estudo terá como objetivos específicos, aplicados ao contexto da Educação Básica, na prática de uma escola privada:

1. analisar criticamente a atual jornada dos clientes, alunos e pais;
2. mapear possíveis novos pontos de contato da jornada do cliente;
3. entender como as escolhas dos clientes se relacionam com os pontos de contato; e
4. criar protótipos de experiências que possam qualificar a jornada do cliente.

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

No contexto da educação, é preciso considerar que a decisão pela compra de uma matrícula consiste num marco muito importante na vida do aluno e da família, pois implica estabelecer um relacionamento de longo prazo que, somando o tempo de formação da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, resulta em 15 anos de convivência. Por esse motivo, é uma compra que requer tempo para escolher, analisar as diferentes opções de escola e discernimento para a tomada de decisão. Nesse processo de escolha, pais e filhos têm participação ativa.

Dessa forma, faz-se importante a gestão e medição da experiência do cliente como um instrumento que aponta evidências para a instituição prever melhorias nas suas interfaces digitais e presenciais com o objetivo de facilitar a jornada do cliente no processo da compra. A compreensão obtida a partir das expectativas e reações do cliente facilita a melhoria da qualidade das interações e fortalece o relacionamento com os clientes (MCKECHNIE; GRANT; GOLAWALA, 2011). Uma lacuna minimizada entre o desempenho do atendimento e as expectativas aumenta a satisfação do cliente e, assim, amplia a vantagem competitiva da empresa (HALVORSRUD; KVALE; FØLSTAD, 2016).

Becker e Jaakkola (2020) sugerem como tópicos potenciais de estudos o entendimento de como as escolhas dos clientes se relacionam com os pontos de contato da jornada e se essas escolhas e influências mudam com o tempo. Ainda, apontam a importância de identificar anomalias nas jornadas dos clientes por meio das quais se desviam da compra, bem como momentos de influência. Følstad e Kvale (2018) apontam como lacuna da literatura a falta de desenvolvimento e levantamento dos pontos de contato para os mapas de jornada de clientes em contextos diferentes e, com isso, percebem as vantagens que estes estudos podem fornecer às organizações.

Outro aspecto importante que justifica este estudo é considerar a jornada do cliente no contexto da educação em instituição de ensino privado e confessional, que, segundo os autores Dolbec *et al.* (2021), deve considerar que estas organizações desenvolvem seus recursos (pessoas, espaços e atividades) respondendo a prescrições de valores humanísticos. Apesar de a lógica do mercado afetar e influenciar estas instituições, os recursos das mesmas são diferentes e, por esse motivo, apresentam oportunidades de diferenciação, quando comparados a recursos de instituições que oferecem educação puramente como negócio. Os autores fundamentam que estas instituições respondem à

lógica do mercado, transformando seus recursos para criar valor para os clientes e se diferenciar dos concorrentes, assumindo os seus recursos e valores confessionais como um posicionamento estratégico.

No contexto da Educação Básica, observa-se escassez de estudos sobre o tema e baixa qualidade dos estudos disponíveis (ROHDE *et al.*, 2019). Assim, a partir dos *insights* dessas revisões de literatura e, por ser um tema de grande relevância para o mercado de educação, a realização deste trabalho é justificada. Outro fator que motiva este estudo é a familiaridade da autora com o contexto da Educação Básica, com aproximadamente 30 anos de atuação em uma escola da Rede Jesuíta de Educação (RJE), que tem como princípio e missão os valores cristãos, sendo os últimos 15 anos com dedicação exclusiva aos processos de captação, fidelização e atendimento de pais e alunos.

Dessa forma, o presente trabalho pretende projetar um protótipo de experiências que possa compor a jornada do cliente para o setor da Educação Básica privado, no intuito de ajudar os gestores na adaptação das suas estratégias de marketing com o propósito de alcançar os objetivos empresariais, incluindo um diferencial competitivo e atrativo no mercado. Também permitirá às instituições terem uma percepção das jornadas reais dos potenciais clientes e do impacto dos pontos de contato na decisão pela compra resultando na melhoria da experiência e na captação de alunos. Cabe ressaltar que este estudo propiciou uma grande oportunidade de aprendizado para a autora, uma vez que pode conjugar o conhecimento empírico com o conhecimento teórico acadêmico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo de fundamentação teórica, buscou-se pesquisar a literatura disponível em livros, artigos e dissertações sobre o tema a Jornada do Cliente, Experiência do Cliente e a prestação do serviço de Educação Básica em instituições privadas.

2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A experiência do cliente (CX) se tornou uma das principais preocupações dos executivos de negócios em todo o mundo, e é considerada um fator determinante do sucesso corporativo. As empresas devem examinar como seus clientes integram produtos e serviços em suas vidas diárias, a fim de melhorar sua relevância para a vida deles. Só então as iniciativas CX serão verdadeiramente bem-sucedidas. Distintos conceitos têm sido empregados acerca do que é uma experiência de consumo e quais são as variáveis que a cercam. As diferentes definições encontradas na literatura destacam desde um caráter relacional, caracterizando a experiência como um conjunto de interações entre a organização/serviço e seus consumidores (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007), até um enfoque voltado ao conceito de valor (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007). Gentile, Spiller e Noci (2007) definem experiência de consumo como algo derivado das diferentes interações do consumidor com a empresa, a marca, os produtos ou outros elementos de contato, resultando em eventos estritamente pessoais com diferentes níveis racionais, emocionais, sensoriais, físicos e espirituais. Verhoef *et al.* (2009) destacam o caráter holístico de uma experiência, na qual diferentes fatores, tanto controlados pela empresa (por exemplo, produto, ambiente de loja), quanto incontroláveis (características do consumidor e fatores situacionais de compra), constituem o contexto no qual a experiência se materializa.

Dessa forma, a organização deve proporcionar, de um lado, uma proposta experiencial capaz de ser relativamente estável e gerenciada, ao mesmo tempo em que tal proposta permita ao consumidor criar uma experiência individual e autêntica. De Farias, Aguiar e Melo (2014) enfatizam que a experiência deve ser algo memorável e único. Já Prahalad e Ramaswamy (2003), mesmo identificando a experiência como algo diferenciado, não a colocam necessariamente de forma excepcional e memorável, mas como uma proposta de valor continuamente aprimorada. No contexto de serviços, parece razoável assumir a perspectiva experiencial como uma proposta estratégica capaz de

sustentar uma continuidade no relacionamento com seus clientes, em vez de algo excepcional ou eventual. Conforme destaca Schmitt (2004), a Gestão da Experiência do Cliente (GEC) é uma abordagem capaz de proporcionar uma visão total da experiência do cliente em um novo formato de gestão cujo foco não está em aspectos funcionais do serviço, mas sim em ações capazes de proporcionar valor durante todo o processo de tomada de decisão de compra. De Keyser *et al.* (2015, p.1) descrevem a experiência do cliente como: “[...] composta de aspectos cognitivos, emocionais, físicos, sensoriais e elementos sociais que marcam a interação direta ou indireta do cliente com um mercado”. Segundo os autores, uma prática de marketing orientada para a CX deve considerar não apenas a relação cliente-empresa, mas todo ecossistema de serviços para projetar a oferta, levando em conta não somente o foco em momentos específicos, mas em toda a jornada que impacta a experiência e em todos os pontos de contato.

A gestão da experiência do cliente é um assunto relativamente novo e, para melhor compreendê-lo, é importante retomar conceitos dentro da literatura de marketing, a fim de não só compreender sua origem, mas também reconhecer e identificar as contribuições de cada conceito. Lemon e Verhoef (2016) contribuem com este estudo apresentando uma perspectiva histórica do tema. Os autores apontam que as primeiras teorias em marketing começaram na década de 1960, com foco em discussões sobre o comportamento do cliente no processo de compra. Modelos teóricos foram apresentados para compreender a experiência do cliente e a tomada de decisão como um processo. Os principais autores desse período foram Lavidge e Steiner (1961) e Howard e Sheth (1969).

Na década seguinte, nos anos de 1970, os autores Webster e Wind (1972) discutiram o processo de compra de clientes e o importante papel da equipe de compras na satisfação e fidelidade do cliente. O autor Sheth (1973), por sua vez, discutiu o comportamento de compra. Essas teorias amplas e abrangentes ainda são muito influentes e ganharam presença na avaliação e percepções das atitudes do cliente sobre uma experiência, bem como na identificação das principais métricas para avaliar a experiência do cliente.

Nos anos de 1980, um dos focos do marketing se deu na qualidade do serviço. Com características especiais das ofertas de serviços, por exemplo, intangibilidade e interações pessoais, as empresas começaram a reconhecer que o marketing de serviços era significativamente diferente do marketing de bens. Os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) contribuíram com a introdução de escalas e modelo para medição, mapeando a jornada do cliente, com foco na qualidade.

Nas décadas de 1990 e 2000, ampliaram-se estudos sobre o relacionamento com o cliente levando em conta suas respostas e opiniões. Nos anos 2000, um dos temas discutidos foi o valor do relacionamento com o cliente considerando-o o centro do processo. Os estudos passaram a identificar como elementos específicos da experiência do cliente influenciam uns aos outros e os resultados nos negócios. Outro aspecto foi a identificação dos principais pontos de contato e multicanais que motivam o cliente à compra. A noção de centralidade no cliente como uma abordagem estratégica foi proposta. Adotou-se, então, uma maior organização e gerenciamento de projetos com orientação por análise de dados, levando em conta a perspectiva do cliente para redesenhar a experiência. Os principais autores que discutiram essa questão foram Morgan e Hunt (1994), Berry (1995), Reinartz e Kumar (2000), Verhoef (2003), Bolton, Lemon e Verhoef (2004), Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), Rust, Lemon e Zeithaml (2004), Payne e Frow (2005), Gulati e Oldroyd (2005) e Kumar e Shah (2009).

Na década de 2010, dentre as discussões, destaca-se o engajamento do cliente com a marca. Essa abordagem sugere que o engajamento é um estado motivacional que leva os clientes a participarem com as empresas. Trata-se de reconhecer o papel do cliente na experiência, atitudes positivas e negativas, emoções e comportamentos. Os principais autores desse tema são: Libai *et al.* (2010), Van Doorn *et al.* (2010), Brodie *et al.* (2011), Kumar, Peterson e Leone (2010), Kumar *et al.* (2013) e Hollebeek, Glynn e Brodie (2014).

Nos tempos mais atuais, o marketing tem dirigido os estudos para a jornada e experiência do cliente. Essa nova abordagem busca entender o sentimento e percepções que o consumidor tem com a marca, considerando as interações que ocorrem em diferentes pontos de contato, on-line e off-line. Há uma preocupação de se oferecer uma experiência consistente e holística em toda jornada que passa pela estágios da Pré-compra, Compra e Pós-compra. A medição e gestão da experiência do cliente são temas de interesse de estudo nesta nova era. Dentre os autores que estão contribuindo para essa nova abordagem, pode-se citar: Lemon e Verhoef (2016), Marino e Presti (2018), Olson *et al.* (2020), Følstad e Kvale (2018) e Becker e Jaakkola (2020).

Assim, a partir da contextualização histórica, da relevância e atualidade do tema para as organizações e para os clientes, o subcapítulo, a seguir, abordará os conceitos da experiência e jornada do cliente.

2.2 A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE AO LONGO DA JORNADA DO CLIENTE

A experiência do consumidor representa as interações e as percepções dos clientes em relação a uma marca e a seus produtos ou serviços (LEMON; VERHOEF, 2016). A experiência é percebida por uma variedade de emoções, tanto positivas quanto negativas, no decorrer da jornada, nas diferentes fases. Emoções positivas e fortes contribuem para uma experiência significativa e reforçam a construção de relacionamentos. Além disso, Kuuru e Närvänen (2019) afirmam que as emoções e sentimentos que um cliente vivencia individualmente podem afetar as percepções de outros clientes por meio de expressões, movimentos e declarações nas mídias sociais. A experiência do cliente é formada através de uma interação e percepção contínua de pensamentos e sentimentos decorrentes de todas as interações na jornada (KUURU; NÄRVÄNEN, 2019). Nesse sentido, as respostas dos clientes são a avaliação cognitiva e emocional das experiências vivenciadas. O aspecto cognitivo refere-se à consciência do cliente sobre o conteúdo que está sendo entregue, enquanto as emoções medem os sentimentos sobre o consumo (CROSIER; HANDFORD, 2012). O relacionamento com o cliente vai se construindo, então, a partir das respostas de um ponto de contato, que são transferidas para a próxima interação; influenciando, por conseguinte, as reações subsequentes.

É importante salientar a relevância dos pontos de contato para a criação de elos entre empresa e clientes, favorecendo a construção e vivência de uma experiência. Para uma melhor gestão da experiência, sugere-se que as organizações mapeiem seus serviços e que identifiquem os pontos de contatos que compõem a jornada do cliente (LEMON; VERHOEF, 2016).

A experiência do cliente tem um papel significativo no desenvolvimento da jornada do cliente, uma vez que os dois conceitos estão relacionados entre si. Este trabalho terá como referência a definição citada por Følstad e Kvale (2018), já que esses autores consideram a experiência como uma resposta cognitiva, afetiva, emocional, social e física que um cliente tem perante uma organização. A compreensão dessas respostas poderá ser uma vantagem competitiva na prestação de serviços, propondo que a compreensão da jornada do cliente e dos seus canais facilita a construção de uma melhor experiência do cliente (FØLSTAD; KVALE, 2018).

O termo jornada do cliente é normalmente utilizado para se referir a um caminho, um processo, ou a uma sequência de atividades que os clientes precisam percorrer para ter acesso a produtos ou serviços (LEMON; VERHOEF, 2016). A seu tempo, Følstad e

Kvale (2018) definem a jornada do cliente como um conjunto de pontos de contato, envolvendo todas as atividades e eventos relacionados à entrega do serviço a partir da perspectiva do cliente. Nas últimas décadas, com o aumento de canais interativos e pontos de contatos aprimorados, as experiências do cliente são mais dinâmicas e sociais por natureza (OLSON *et al.*, 2020). Esse processo incorpora experiências passadas, fatores externos, pontos de contato on-line ou off-line, além das influências sociais.

Hamilton e Price (2019) afirmam que os consumidores realizam diversas jornadas ao longo da vida, com grandes ou pequenos objetivos, e deparam-se com oportunidades, obstáculos e desafios. Os autores consideram que a jornada é uma metáfora que pode ser aplicada à vida e às imensas experiências humanas concretas e abstratas. Destacam, portanto, a importância de as organizações mapearem a jornada do cliente, definindo-a como processo, identificando as etapas que a compõem e pelas quais o cliente atravessa, bem como os pontos de contato, momentos em que o cliente interage com a organização. Salienta-se, também, a importância que esse mapeamento tem para a melhoria da experiência do cliente. Para qualquer serviço, conhecer a jornada de seus clientes é fundamental, a fim de facilitar a navegabilidade do processo de compra de forma que a venda se concretize, além de fidelizar esses clientes e atrair novos, dando sustentabilidade ao negócio.

Følstad e Kvale (2018) apontam que o estudo das jornadas pode fornecer para as empresas a compreensão das experiências dos clientes sob o ponto de vista do próprio cliente, o que fortalece as orientações para o gerenciamento de suas experiências. As jornadas, assim como as experiências dos clientes, podem ser analisadas tanto pela perspectiva da organização como pela perspectiva dos consumidores. Sob a ótica da empresa, a jornada representa todos os pontos de contato possíveis. Para os consumidores, essa perspectiva é mais ampla pois envolve os pontos de contato, os fatores ambientais e as suas orientações particulares para a escolha de um produto ou serviço. Dessa forma, o gerenciamento das jornadas dos clientes ajuda a compreender as inúmeras possibilidades e caminhos que um cliente pode seguir para concluir sua compra (LEMON; VERHOEF, 2016). Nessa perspectiva, a jornada do cliente deve ser entendida para além dos pontos de contato em que o cliente transita. Deve-se considerar que as jornadas do cliente também são influenciadas pelas respostas emocionais e cognitivas do cliente. Assim, quando uma jornada é mapeada, não são apenas descritos os caminhos realizados pelos clientes, mas também como as pessoas se sentem e pensam (FØLSTAD; KVALE, 2018).

A partir da contextualização acima citada, mostra-se que é essencial conhecer as características dos consumidores, seus comportamentos, hábitos, gostos, necessidades emocionais e necessidades funcionais. Os hábitos e características sociais, demográfica e psicográficas, influenciam as escolhas e sequências de interações ao longo da jornada do cliente (BARWITZ; MAAS, 2018). Esses aspectos ressaltam a importância do vínculo entre as jornadas dos clientes e suas experiências. Følstad e Kvale (2018) apontam que o termo jornada do cliente deve incluir os aspectos subjetivos vivenciados pelos clientes e não apenas os pontos de contato observáveis de maneira objetiva. Følstad e Kvale (2018) também referem que a jornada do cliente é bastante valiosa para a comunicação e para o fortalecimento do relacionamento com os clientes, assim como para a inovação de serviços nos mercados de consumidores. Dessa forma, construir a jornada do cliente envolve cada detalhe do processo de compra em suas diferentes etapas, todos os possíveis canais de contato entre as duas partes, meios de pagamentos, navegação dos dispositivos, produtos ofertados e, obviamente, o pós-venda.

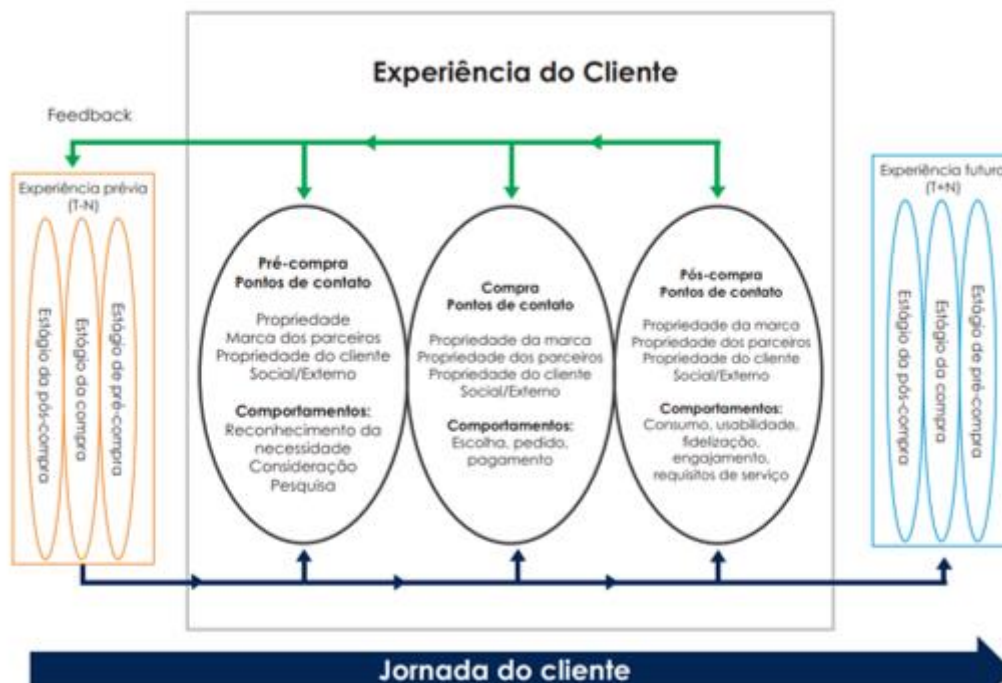
A organização da jornada do cliente em etapas pode auxiliar as empresas a identificar e analisar os efeitos dos pontos de contato, possibilitando melhorias no gerenciamento do processo. A jornada é composta por atividades que acontecem em três estágios: pré-compra, compra e pós-compra, e as experiências acontecem durante todo o percurso, originando expectativas para as experiências futuras e/ou sofrendo influências das experiências anteriores.

Em cada estágio da jornada, os clientes interagem com pontos de contato, sendo que alguns não são totalmente controlados pela organização. Lemon e Verhoef (2016) consideram a experiência do cliente como um processo interativo e dinâmico, e representam a jornada do cliente de forma holística, tal como pode ser observado na Figura 1.

Lemon e Verhoef (2016) explicam os três estágios da jornada do cliente, sendo a primeira fase da pré-compra aquela que abrange todos os aspectos da interação do cliente com a marca, ambiente e com o próprio produto antes de uma transação de compra. O cliente pode ser exposto à campanha de publicidade e marketing da organização por meio da mídia tradicional (por exemplo, propaganda na televisão) e por meio de novas mídias (por exemplo, mídias sociais) antes de consumir um produto ou serviço. Essa fase inclui toda experiência do cliente antes da compra, desde o reconhecimento da necessidade, satisfação dessa necessidade e a concretização da compra. Essa fase pode gerar dúvidas nos clientes a ponto de encerrar o processo de decisão. Por esse motivo, as empresas

precisam ser criativas para estimular a continuidade da jornada podendo apresentar ambientes virtuais com maior interatividade, imersão e nível de informação (CHILDERS *et al.*, 2001).

Figura 1: Modelo do Processo da Jornada e Experiência do Cliente



Fonte: Lemon e Verhoef (2016, p.9)

A compra, que é a segunda fase da jornada, refere-se a todas as interações do cliente com a marca e seu ambiente durante o próprio evento de compra. É caracterizada por comportamentos como escolha, pedido e pagamento. Muitos estímulos desta fase influenciam o processo em si de compra, além daqueles já recebidos durante a fase da pré-compra. Durante o processo de consumo, os estímulos incluem o atendimento, espaços adequados, condições de conforto, inclusive os vivenciados no meio virtual (LEMON; VERHOEF, 2016).

A terceira fase, da pós-compra, abrange interações do cliente com a marca e com seu ambiente após a compra real. Essa fase inclui comportamentos como uso e consumo, envolvimento pós-compra e solicitações de serviço. Essa fase pode estender-se desde o momento da compra até o fim da vida do cliente. O ciclo de fidelidade é parte dessa fase da jornada do cliente e, por isso, as empresas devem identificar os pontos de contato que ocorrem ao longo da jornada e observar pontos específicos que levam os clientes a continuar ou a interromperem sua jornada de compra.

Compreender a jornada do cliente e a sua organização nos três estágios ao longo do tempo é fundamental para as empresas poderem aprimorar suas ofertas e prestação de serviço. Os pontos de contato com a empresa estão em diversos canais e mídias, em diversas redes sociais, com parceiros externos que devem propor experiências positivas ao cliente. Cabe mencionar que a jornada do cliente influencia as respostas emocionais e cognitivas do cliente. Assim, quando uma jornada é mapeada, não são apenas descritos os caminhos realizados pelos clientes, mas também deve ser analisado como as pessoas sentem e pensam, sentimentos de satisfação, atenção, simpatia e suas variações negativas (FØLSTAD; KVALE, 2018). Lemon e Verhoef (2016) consideram que a jornada do cliente é um processo interativo, dinâmico e holístico, em todos os estágios da jornada (pré-compra, compra e pós-compra), que impacta (FØLSTAD; KVALE, 2018) as respostas cognitiva, afetiva, emocional, social e física do cliente.

Olson *et al.* (2020) definem a jornada como todas as oportunidades de interação ou pontos de contato que o cliente tem com uma organização, definição esta que será referência para este trabalho, com ênfase nas primeiras fases da jornada, pré-compra e compra, de pais e alunos, que buscam a contratação de um serviço de ensino de escola de Educação Básica privada.

2.2.1 Gestão da Experiência do Cliente na Jornada

Ao analisar a jornada do cliente, as empresas se concentram em como os clientes interagem com vários pontos de contato movendo-se desde a consideração, pesquisa, compra, pós-compra e recompra. Nessa análise, é possível observar as opções de escolha do cliente em cada ponto de contato e nas diferentes fases de compra. Lemon e Verhoef (2016) explicam que o estudo da jornada do cliente surgiu com a necessidade de uma maior compreensão da experiência do cliente, pois as organizações estavam muito focadas nas métricas relativas ao valor que os clientes têm para elas, em vez de se focarem em criar valor para o cliente. Atualmente, verifica-se uma interação crescente dos clientes através de diversos pontos de contatos e canais, o que resulta em um processo mais complexo e, por esse motivo, a experiência do cliente tem tido uma atenção exponencial por parte das organizações. Assim, a análise da jornada do cliente deve entender e mapear a jornada pela perspectiva do cliente e, portanto, requer a sua contribuição (LEMON; VERHOEF, 2016).

Demmers, Weltevreden e Van Dolen (2020) apontam que o mapeamento da jornada do consumidor é uma representação visual da sequência de eventos por meio dos quais os clientes podem interagir com uma organização durante todo o processo de compra. Esse processo é iterativo e dinâmico, visto que, em cada estágio, os clientes experimentam diversos pontos de contato com a empresa (LEMON; VERHOEF, 2016).

Diante desse contexto, criar experiências superiores para os clientes tem sido um dos atuais objetivos no marketing e, com isso, o gerenciamento da experiência do cliente consiste em deixar as interações mais amigáveis, fáceis e convenientes.

Følstad e Kvale (2018) referem que a jornada do cliente é bastante valiosa para a comunicação e fortalecimento do relacionamento com os clientes, assim como para a inovação de serviços nos mercados de consumidores. Lemon e Verhoef (2016) afirmam que criar e gerenciar experiências marcantes para os clientes são objetivos do marketing, assim como desenvolver atividades, operações e estratégias para implementar continuamente o relacionamento com os clientes. Para alcançar vantagem competitiva sustentável, as empresas devem considerar que os relacionamentos se desenvolvem ao longo do tempo e que as experiências orientam diferentes níveis de interação entre clientes e empresa (CHANG; ZHANG, 2016). Para tanto, é necessário que as empresas identifiquem os principais pontos de contato com o público-alvo, orientem as atividades de relacionamento baseadas em dados e informações já consolidadas e procurem saber como elementos das experiências dos clientes influenciam os resultados dos negócios (LEMON; VERHOEF, 2016).

2.3 MAPEAMENTO DE SERVIÇO

O mapeamento do serviço reconhece a jornada do cliente não apenas como um meio de entender a experiência do cliente, mas também como uma ferramenta para projetá-la (CANFIELD; BASSO, 2017).

Diante disso, as empresas que se esforçam para melhorar a experiência do cliente precisam construir capacidade de monitorar estruturalmente os pontos de contato e avaliar a experiência do cliente ao longo de todo processo de consumo (FØLSTAD; KVALE, 2018). É papel da empresa analisar criticamente o impacto de diferentes fatores experienciais e monitorar de perto respostas cognitivas, emocionais e comportamentais em cada estágio de consumo.

O mapeamento é uma abordagem centrada no cliente e que ajuda as empresas a melhorar e gerenciar o processo de entrega de serviços, visualizando todos os pontos de contato encontrados, os quais, muitas vezes, são invisíveis para o cliente, mas contribuem para a sua experiência (CANFIELD; BASSO, 2016). Quanto mais pontos de contato no processo de serviço, as empresas precisam destinar maior atenção ao mapeamento da jornada do cliente, a fim de identificar momentos críticos de satisfação e revelar incoerências problemáticas no processo de atendimento.

Através do mapeamento, é possível ter uma visão dinâmica das necessidades do cliente. Esse artefato revela as expectativas nem sempre tão explícitas por parte do cliente, mas reveladas nos dados recebidos. Mapear a jornada do cliente tem a vantagem distinta de apresentar informações perspicazes sobre a experiência do cliente que, num primeiro momento, parecem sem importância. A jornada do cliente captura reações detalhadas de pensamentos, sentimentos e comportamentos em resposta ao ambiente. Considerando esse cenário, as empresas precisam projetar seus pontos de contato e processos de entrega de serviços para desencadear respostas favoráveis e criar uma excelente jornada que promova uma percepção positiva da marca (ZOMERDIJK; VOSS, 2011).

As empresas podem combinar e recombinao o conhecimento extraído deste mapeamento da jornada do cliente para adequar a entrega de serviços e processos e, com isso, melhorar a experiência e criar vantagens competitivas (LEE; LANTING; ROJDAMRONGRATANA, 2017). Os *insights* permitem que a empresa projete uma sequência de pontos de contato que melhore a satisfação, minimizando os momentos insatisfatórios. Um processo bem elaborado presta atenção aos momentos em que uma jornada do cliente responde melhor à experiência do cliente.

Portanto, o mapeamento da jornada do cliente é útil tanto para a melhoria de serviços quanto para o desenvolvimento de novos serviços (ZOMERDIJK; VOSS, 2011). Os recentes avanços tecnológicos e o acesso a grandes volumes de dados proporcionam às empresas coletar um volume e variedade sem precedentes de informações dos clientes (PATTI; VAN DESSEL; HARTLEY, 2020). A onipresença de dados representa, por outro lado, desafios para as empresas tanto na gestão como integração dos dados, que não são estruturados, exigindo uma transição nos processos e estruturas organizacionais para garantir consistência entre os pontos de contato e todas as fases da jornada. Mudanças operacionais e investimentos em sistemas de tecnologia da informação ajudam a diminuir a fragmentação de dados e a promover uma estrutura agregada e centrada no cliente proporcionando sinergias de comunicação (BLACKIE, 2015).

O sucesso de uma empresa em uma era rica de informações depende de sua capacidade de analisar dados dos clientes, entregar uma experiência autêntica em todos os canais e cocriar ofertas baseadas no conhecimento gerado pelos próprios clientes (LEE; LANTING; ROJDAMRONGRATANA, 2017).

Na seção seguinte, será apresentado o referencial teórico sobre o mapeamento dos pontos de contato na jornada do cliente.

2.3.1 Mapeamento dos Pontos de Contato na Jornada do Cliente

O termo ponto de contato refere-se aos encontros com os quais um cliente se envolve, direta ou indiretamente, relacionando-se com a organização; afetando, assim, percepções e avaliações em geral da jornada do cliente em particular.

Na jornada do cliente, diferentes pontos de contato podem ser identificados. Lemon e Verhoef (2016) apontam quatro categorias de pontos de contato: pontos de contato propriedade da marca, pontos de contato propriedade do parceiro, pontos de contato propriedade do cliente e pontos de contato social/externos. Os clientes podem interagir com cada uma dessas categorias em qualquer momento da jornada. Conforme a natureza do produto ou serviço, a influência de cada categoria pode ser diferente em cada estágio da jornada. Por esse motivo, é importante as empresas identificarem os pontos de contato mais críticos em cada estágio para que possam determinar possíveis influências e com isso mitigar atritos existentes. A seguir, são descritas as principais características de cada ponto de contato:

- Pontos de contato de propriedade da marca. Estes pontos de contato são projetados e administrados pela empresa. Estão incluídos neste estágio as mídias de propriedade da marca, como, por exemplo, publicidade, site, eventos de divulgação e os elementos do mix de marketing, tais como: atributos do produto, embalagem, serviço, preço, conveniência e força de venda. Baxendale, Macdonald e Wilson (2015) mostram em seus estudos que a publicidade e a promoção continuam influenciando as preferências e atitudes do cliente.
- Pontos de contato de propriedade do parceiro. Estes pontos de contato são projetados, gerenciados e controlados pela empresa juntamente com um ou mais parceiros. Estão incluídos nesta parceria agentes de marketing, de

distribuição *omnichannel*, de comunicação, recursos tecnológicos, entre outros.

- Pontos de contato de propriedade do cliente. Estes pontos de contato são ações do cliente durante a experiência que não estão no controle da empresa ou de parceiros associados. Nesse ponto de contato, são considerados os desejos e necessidades dos clientes na fase da pré-compra ou a escolha do método de pagamento na fase da compra.
- Pontos de contato sociais/externos. Neste ponto de contato, o cliente é influenciado por outros clientes, por colegas e por fontes de informação independentes. Os pares podem exercer influência, solicitada ou não solicitada. Atuais consumidores, por meio do comportamento, proximidade e identificação com a marca, influenciam potenciais interessados. Baxendale, Macdonald e Wilson (2015) afirmam que esses efeitos podem ser comparáveis ou até maiores do que os efeitos da publicidade. Dessa forma, as empresas podem identificar esses pontos de contato da jornada que possuem ou podem influenciar como contatos sociais, ambientes sociais, sites de avaliação, mídias sociais, considerando a possibilidade ou não de interferência sobre eles.

As experiências passadas nos diferentes estágios da compra – pré-compra, compra e pós-compra, podem influenciar a experiência atual. Além disso, experiências passadas podem afetar as experiências atuais por meio da formação de expectativas e aderência nas avaliações percebidas. A partir de uma experiência positiva, o consumidor se sentirá satisfeito e irá repetir a compra. Em contrapartida, caso a experiência tenha sido negativa, a tendência é o consumidor não repetir a compra. A satisfação, a confiança na marca e o bem-estar do subjetivo, que surge após uma experiência positiva, contribuem para o compromisso do cliente com a marca, na medida em que o cliente irá repetir a compra, recomendar a marca a amigos e familiares, e até divulgar nas suas redes sociais (KUMAR; PANSARI, 2016).

Além disso, fatores do ambiente externo também podem influenciar a experiência do cliente como a recessão ou expansão econômica, ações dos concorrentes, crises financeiras, entre outros. Outrossim, nos últimos anos, as soluções tecnológicas deram origem a novos pontos de contato, que precisam ser bem desenvolvidos para proporcionar uma experiência que entregue valor ao cliente de forma fácil e autêntica.

Dentre as diversas ferramentas de mapeamento de processos, este trabalho utilizará a técnica *Service Blueprint* descrita na seção seguinte. A referida técnica será aplicada no contexto do Colégio Anchieta, a fim de atender ao objetivo proposto neste trabalho.

2.3.2 Técnica de Mapeamento de Processo: *Service Blueprint*

Service Blueprint é uma técnica de mapeamento de processos de serviço, que visualiza os relacionamentos entre diferentes componentes de serviço – pessoas, objetos e processos, diretamente ligados aos pontos de contato de uma jornada específica do cliente (SHOSTACK, 1984). Assim, o *Blueprint* é a atividade de planejar e organizar os recursos de uma empresa (pessoas, objetos e processos) para melhorar a experiência do cliente.

Esta técnica vem complementar o Mapa da Jornada do Cliente. É uma abordagem ideal para experiências que são multicanais, envolve vários pontos de contato ou exige um esforço multifuncional, com a interação de diversas coordenações e departamentos. *Service Blueprint* corresponde a uma jornada específica do cliente e às metas associadas a essa jornada. A aplicação dessa técnica deve sempre estar alinhada a uma meta e estratégia de negócio, reduzindo redundâncias e melhorando a experiência. Essa ferramenta permite figurar todas as fases da jornada do cliente, suas ações e reações, e as fases que acontecem dentro da empresa. Mapear um processo, além de ser uma boa maneira de entender todas as etapas necessárias para concluir o fluxo de trabalho e manter todos os envolvidos alinhados, faz parte da tarefa de uma organização que busca uma escalabilidade sustentável.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam a estrutura do *Blueprint*, que contém uma linha para diferenciar as parcelas das operações de retaguarda, que não é vista pelo cliente e, de atendimento da prestação de serviços, onde ocorre o contato com o cliente. De acordo com Jorge e Miyake (2015), a aplicação do *Blueprint* de serviços geralmente é diagramado através de cinco faixas horizontais (Figura 2), as quais representam os seguintes elementos:

1. Ações do consumidor: elas apresentam as atividades desenvolvidas pelo consumidor nas quais mostram seu grau de envolvimento com a empresa para atingir o devido resultado.

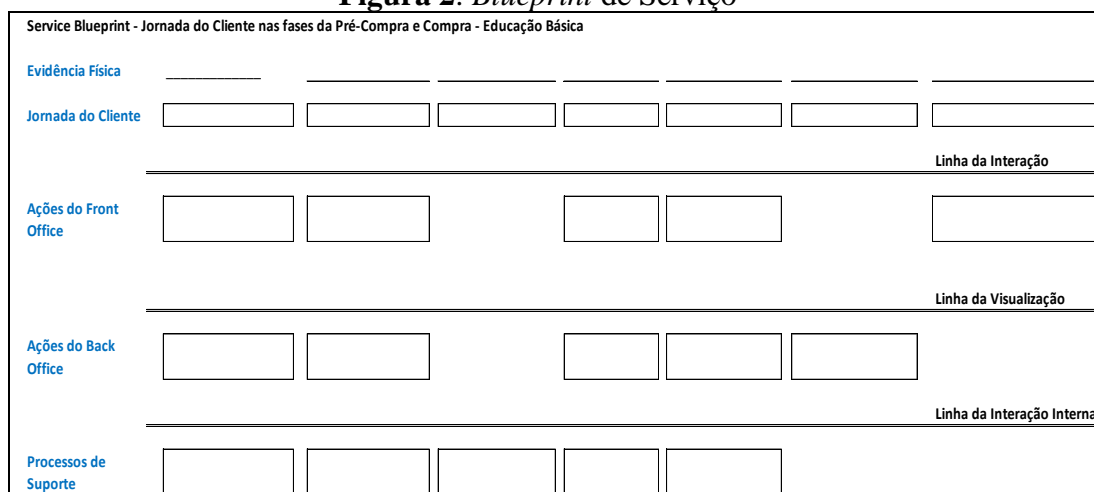
2. Ações da **linha de frente** (*Front Office*): estas ações representam as atividades executadas pela empresa prestadora de serviço. Estas atividades também mostram a interação entre cliente e funcionário. A **linha de interação** separa as ações do cliente das ações do funcionário da empresa (BOUGHNIM; YANNOU, 2006).

3. Ações da retaguarda (*Back Office*): as ações da retaguarda são atividades executadas também pela empresa prestadora de serviço. Entretanto, essas atividades não são vistas e não envolvem contato direto com o consumidor. A **linha da visualização** separa as ações que são visíveis ao cliente e as que não são visíveis (BOUGHNIM; YANNOU, 2006).

4. Processos de suporte: referem-se aos processos de apoio que precisam ocorrer para que o serviço funcione e seja fornecido adequadamente. Representam áreas ou sistemas de suporte ao processo mapeado. A **linha da interação interna** representa a separação da execução dos serviços no *Front Office* e os serviços *Back Office*.

5. Evidências físicas: são os fatores ou aspectos observáveis que fazem parte da experiência do serviço percebido pelo cliente. Em cada interação entre a empresa e o consumidor são gerados resultados percebidos pelo cliente sobre o serviço que influencia o resultado do processo de serviço.

Figura 2: Blueprint de Serviço



Fonte: Elaborado pela autora

Corrêa e Caon (2008) avaliam que uma abordagem de processos em serviços, utilizando como ferramenta o *Service Blueprint*, promove diversos benefícios e oportunidades resultantes. Pode-se destacar como resultado da utilização da técnica *Service Blueprint*: a) o desenvolvimento de novos serviços, avaliação e melhoria dos serviços existentes; b) a constatação do tempo dos processos no âmbito da prestação de

serviço e o custo relativo, por terem como base o tempo; c) o comparativo entre as diferenças dos serviços, normas e processos; d) a reestruturação de processos nos serviços, não somente de forma isolada, mas a partir da perspectiva dos negócios internos; e) o levantamento de hipóteses para identificar falhas e, conseqüentemente, trabalhar em melhorias; e f) o planejamento da redução do tempo e o aumento da eficiência operacional durante a prestação de serviços.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) citam o *service blueprinting* como uma técnica de mapeamento de processos, com proposta de apresentar o fluxograma das transações de atividades de prestação de serviço.

Neste estudo, a técnica *service blueprinting* foi para o mapeamento da jornada do cliente, considerando que, na educação, o cliente é o conjunto de aluno e pais, a fim de instrumentalizar o artefato que será proposto para projetar a experiência do cliente, nas fases da pré-compra e compra, integrando pontos de contato físicos e digitais, de uma escola de Educação Básica privada.

2.4 A RELAÇÃO COM O CLIENTE NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Torna-se relevante ter presente que, em uma instituição de ensino de Educação Básica, há de se ter um cuidado com a empregabilidade da palavra cliente, pois, ora o aluno tem relação de aprendiz ('produto'), ora relação de cliente, perpassando por uma jornada do cliente, vivendo experiências. Além disso, é preciso considerar que, na Educação Básica, a relação com o aluno se estende aos pais ou responsáveis; caracterizando, assim, que nesse ambiente o cliente é um sujeito composto pelo aluno e pelos pais.

Atualmente, as organizações de ensino enfrentam diversos desafios. Beneke (2011) pontua que as instituições têm que ter uma boa reputação, fornecer alta qualidade de educação, ter um número considerável de matrículas, programas acadêmicos contemporâneos, manter sustentabilidade financeira e ter um posicionamento competitivo no mercado. Adicionalmente, as instituições do ensino privado devem ser geridas como um negócio utilizando estratégias sólidas para comercializar as suas ofertas. No Brasil, grandes grupos têm se consolidado no mercado de educação por meio de estratégias agressivas de atração e retenção de alunos, o que tem levado a uma concorrência cada vez mais acirrada no setor (BISCHOF-DOS-SANTOS *et al.*, 2017).

Dolb Dolbec *et al.* (2021) afirmam que a mercantilização na educação privada e, principalmente, para as instituições confessionais, criou desafios para estas organizações pois, abre uma necessidade de atender as tendências do mercado, as exigências dos consumidores e competição entre concorrentes, o que mina a legitimidade de cunho humanístico e ameaça a sua sobrevivência. O marketing e os avanços tecnológicos dirigem os consumidores para produtos e serviços que são percebidos como adequados, desejáveis e apropriados. Os autores afirmam que satisfazer as demandas dos clientes torna-se uma importante fonte de sobrevivência e que as organizações precisam estar prontas para atender as necessidades do consumidor. Todavia, para as organizações confessionais, a lógica do mercado é conflitante com as lógicas religiosas que as originaram. Diante deste cenário, segundo os autores as instituições de ensino privado e vinculadas a congregações religiosas, nas décadas mais recentes, precisaram se apropriar da lógica do mercado para atender as necessidades dos clientes e pressões competitivas, mas, isto faz com que enfrentem conflitos internos, dentro das organizações. Atender a lógica do mercado está em desacordo com a lógica que impulsionou a origem destas instituições. A incompatibilidade entre a lógica de mercado e as lógicas que preexistem à mercantilização torna a adoção de tais orientações estratégicas problemáticas e pode impedir a adaptação organizacional. Assim, estas organizações se deparam com o conflito interno ao adotar a lógica do mercado e, ao mesmo tempo, precisam se adaptar à mercantilização para terem sustentabilidade.

Para que as organizações possam responder tanto a lógica do mercado quanto a lógica confessional, minimizando o conflito interno, os autores Dolbec *et al.* (2021) propõem uma organização estratégica que incorpora elementos de lógicas contraditórias. Para isso, apresentam uma estratégia de marketing de hibridização, que a denominaram de acoplamento aninhado, que vem explicar como estas organizações respondem à lógica do mercado, transformando seus recursos para criar valor para os clientes e se diferenciar dos concorrentes, minimizando os conflitos internos. A teoria do acoplamento aninhado demonstra como as organizações encontram o equilíbrio para atender as exigências de conformidade e diferenciação. É uma teoria que combina os recursos com a lógica institucional, oferecendo uma nova abordagem teórica para estudar as organizações e estratégias de marketing.

Os autores Dolbec *et al.* (2021) citam que as empresas se diferenciam e alcançam a conformidade ao desenvolver e explorar recursos próprios (capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento). Isso permite

estratégias de criação de valor. Os recursos são valiosos porque ajudam uma organização a se adequar às prescrições de uma lógica e/ou a diferenciar-se dos concorrentes. Para se adequar à lógica institucional e se diferenciar dos concorrentes, as empresas devem desenvolver e explorar os recursos existentes.

A jornada do cliente em instituição de ensino privado e confessional deve considerar que estas organizações desenvolvem seus recursos respondendo às prescrições da lógica interna. A lógica do mercado afetou negativamente estas instituições. No entanto, seus recursos são diferentes e, por esse motivo, apresentam oportunidades de diferenciação, quando comparados a recursos de instituições que oferecem educação puramente como negócio. A teoria do acoplamento aninhado fundamenta como as organizações confessionais enfrentam a mercantilização e podem assumir este posicionamento estratégico, ao mesmo tempo em que se diferenciam dos concorrentes.

Assim, as escolas religiosas aninham a lógica do mercado dentro da lógica confessional, reconfigurando seus recursos para se adequarem às demandas do mercado, ao mesmo tempo em que se diferenciam por sua orientação confessional. Segundo os autores Dolbec *et al.* (2021), a teoria do acoplamento aninhado fornece uma nova abordagem estratégica para as organizações em campos mercantilizados como hospitais, museus e escolas, para capitalizar uma lógica que preexiste à mercantilização e para criar um posicionamento competitivo único no mercado. Esta nova abordagem estratégica deve ser aplicada em todas as fases da jornada do cliente, a fim de que a diferenciação seja percebida em toda experiência do cliente.

Outros autores também trazem reflexões sobre a jornada e experiência do cliente em escolas, como Awidi e Paynter (2019). Eles citam que as instituições de ensino têm implementado ações diferenciadas para melhorar a experiência de seus clientes, no intuito de fortalecer o relacionamento e aumentar a fidelização de seus alunos e, com isso, preservar suas bases de clientes. A compreensão de como alunos e pais experenciam cada momento de interação permite que as escolas criem momentos significativos e personalizados, com pais e alunos vivenciando as sensações pretendidas; estabelecendo-se, assim, laços duradouros com a instituição.

Benke, Veiga e Marchetti (2020) afirmam que as experiências são multissensoriais e podem ser captadas de forma sensorial (sentidos), afetivamente (sentimentos), cognitivamente (pensamento), fisicamente (ato) e por meio da identidade social (relacionamentos). Os sentimentos podem se tornar um rótulo inconscientemente arquivado na memória de um aluno. Os alunos são sensíveis às experiências que ocorrem

por meio de seus sentidos, que podem se tornar inesquecíveis. Pais e alunos formam fortes laços afetivos por meio de seu intenso relacionamento social com colegas e funcionários da escola. Quando a avaliação é positiva, os envolvidos tendem a iniciar ou a manter um relacionamento. Assim, uma boa gestão de relacionamento pode criar vantagens competitivas, pois é muito difícil outras empresas replicarem esses benefícios. Portanto, é preciso compreender e avaliar o que é oferecido em relação às vivências, os significados formados por meio dessas experiências e as memórias que o aluno retém desses momentos. Compreender essas lógicas e sua aplicação na gestão escolar é fundamental para o setor de Educação Básica.

Em pesquisa realizada por Benke, Veiga e Marchetti (2020), a partir de uma perspectiva de experiência, sobre as relações entre qualidade do relacionamento, valor percebido e formação de lealdade em serviços privados de Educação Básica, os autores apontaram resultados importantes para a análise do tema no mercado de educação. A referida pesquisa concentrou-se na fase do pós-venda. No entanto, os resultados contribuem para entender a jornada do cliente também na fase da pré-compra e compra, que são as fases da jornada do cliente que este trabalho estudou. Dentre os resultados encontrados no estudo dos estudiosos mencionados, afirma-se que a qualidade percebida por pais e alunos não está na grandeza ou elegância da escola e dos equipamentos que utiliza, mas sim na sua funcionalidade, eficiência e significância. Os pais e alunos destacam a importância de ter salas de aula com equipamentos modernos, ou seja, um espaço de convivência que oportunize o intercâmbio social entre alunos e pais. Apontaram, ainda, o uso de soluções tecnológicas para garantir a segurança dos alunos, como câmeras de circuito fechado e catracas para controlar o acesso à escola. Os entrevistados também evidenciaram a qualidade das relações pessoais com funcionários e professores, gerando um sentimento de pertencimento.

Quanto ao valor percebido, outro resultado importante foi que o estudo constatou que os alunos e seus pais não julgam os serviços educacionais apenas pelo custo-benefício. Observou-se uma segunda dimensão de valor, vinculada ao custo relacionado ao tempo gasto para manter o relacionamento com a escola, como a logística de ir e vir, o tempo gasto em reuniões de classe ou em processos burocráticos. Outra dimensão examinada pelos autores foi o benefício intangível percebido da marca, que tem uma perspectiva social. Essa informação diz respeito à influência da qualidade percebida, ao valor percebido e à forte influência de amigos e familiares na decisão da escolha da escola.

Benke, Veiga e Marchetti (2020) apontam que, quando alunos e pais estão satisfeitos, comprometem-se com a escola, a ponto de defender a marca. Por outro lado, a insatisfação tem um impacto negativo na evasão escolar e conseqüentemente na saúde financeira de uma escola privada. Pais e alunos insatisfeitos são mais propensos a promoverem um marketing negativo, criticando a escola e não a recomendando a outras pessoas. A confiança é outro aspecto relevante e mencionado pelos pais e alunos citando que esse sentimento vai desde os resultados dos vestibulares, até atitudes diárias, no cumprimento de promessas, publicação de notas em dia e no tratamento igualitário. O investimento na divulgação dos resultados dos vestibulares, do ENEM e olimpíadas é extremamente importante. Para isso, a comunicação pode usar as redes sociais, murais, eventos de premiação para os alunos e até mesmo propagandas no rádio e na televisão para divulgar essas conquistas. O cumprimento das promessas e o cumprimento dos prazos também devem ser monitorados pelos gestores das escolas.

O comprometimento é um fator significativo entre pais/alunos e escola, pois, à medida que essa ponte é construída, o usuário passa a considerar essa relação essencial a ponto de desejar exteriorizar certas características positivas de forma espontânea em seu círculo social. O estudo de Benke, Veiga e Marchetti (2020) também apontou o aspecto afetivo, que envolve fatores emocionais em relação à escola, o significado pessoal desse contexto e o sentimento de identificação com a instituição. Uma série de experiências desencadeiam o sentimento de comprometimento. O fator mais frequentemente comentado em entrevistas com pais foi sua própria experiência e a experiência de seus amigos, na escola no passado, como alunos. No entanto, em relação a ambos os grupos (pais e alunos), destacou-se a importância da vivência social entre grupos de pais, alunos, professores e funcionários da escola. A esse respeito, cabe destacar que a relação social citada não se refere à relação formal em sala de aula ou em ambientes controlados. Eles destacaram momentos que aproximaram a todos, como comemorações do dia dos pais, festividades culturais/religiosas e dias esportivos. Os apegos emocionais são feitos e fortalecidos nesses eventos. O comprometimento é um importante gatilho para a criação de um vínculo afetivo com pais e alunos. Benke, Veiga e Marchetti (2020) afirmam que os sentimentos que surgem nos alunos/pais nas interações são frutos de benefícios decorrentes de fatores tangíveis, num primeiro momento. No entanto, é o serviço intangível, com impacto nos fatores emocionais e afetivos, que fará a diferença ao decidir sobre uma possível renovação de matrícula, ou recomendar a escola a familiares e amigos. Assim, à luz do conceito de experiência do cliente e qualidade do relacionamento

(TRUDEAU; SHOBEIRI, 2016, 2016), torna-se relevante mapear como os constructos em questão influenciam a lealdade dos pais e alunos à escola.

A crescente competitividade reforça a necessidade de as instituições manterem uma relação próxima com os alunos e seus pais através de um serviço educativo que os satisfaça muito para além dos aspetos cognitivos e materiais da vida escolar. Aspectos emocionais gerados pela qualidade das relações entre pais/alunos e escola tornaram-se valiosos nessa relação. Pais e alunos buscam uma experiência significativa, satisfação pessoal e respeito às suas preferências. Nesse contexto, as emoções são criadas a cada interação vivenciada pelos alunos (e seus pais) com a escola.

Rohde *et al.* (2019), em uma revisão sistemática sobre as razões de os pais escolherem uma escola de Educação Básica, apontam que existem poucos estudos que exploram tal tema. A pesquisa nesta área sofre com a falta de instrumentos, como testes formais e adequados de confiabilidade e validade, para avaliar as razões dos pais na escolha da escola. Essa inconstância no método de coleta e relato de dados impede a realização de qualquer meta-análise formal da literatura. Isso ocorre porque os sistemas de ensino são diferentes no mundo. Rohde *et al.* (2019) citam um estudo, realizado nos EUA pelo autor Erickson (2017), após extensa revisão da literatura, sobre como os pais escolhem escolas particulares. Os principais achados relatados foram: (1) qualidade acadêmica (por exemplo, currículo, notas de testes, atenção individual/melhor ambiente de aprendizagem); (2) segurança; (3) ambiente religioso/moral; (4) atividades extracurriculares como programas esportivos; (5) motivos logísticos (por exemplo, localização, presença prévia de um familiar); (6) reputação da escola; e (7) preferência da criança.

Contudo, Rohde *et al.* (2019) salientam que essa revisão é limitada, pois incluiu estudos de apenas um país, e a análise é apenas de um tipo de escola (privada), além de não ter utilizado procedimentos-padrão para revisões sistemáticas. É importante notar também que as razões para a escolha da escola se modificam ao longo do ciclo de vida. Os pais de bebês e crianças pequenas são mais propensos a priorizar o “calor do cuidador” e os cuidados baseados na família, enquanto pais de crianças do ensino fundamental dão mais ênfase às abordagens formais como preparação para a escola e os pais de jovens do ensino médio estão mais preocupados com fatores relacionados à entrada na faculdade (TESZENYI; HEVEY, 2015).

A partir dessa contextualização, observam-se a importância e a necessidade de realizar estudos para o mercado de Educação Básica. As escolas precisam desenvolver

suas estruturas para oferecer uma jornada aprazível a seus alunos e famílias, a fim de construir experiências memoráveis, considerando que a escolha de uma escola é uma decisão complexa, ponderada e não linear. Este trabalho pretende colaborar com o tema propondo um artefato para projetar a experiência do cliente, pais e alunos, ao longo da jornada, nas fases da Pré-compra e Compra.

3 METODOLOGIA

O método utilizado para a realização desta pesquisa encontra-se descrito neste capítulo. Esta pesquisa de dissertação utilizou o método *Design Science*, cuja ciência procura a consolidação de conhecimentos e desenvolvimento de melhorias dos sistemas existentes (FREITAS JUNIOR *et al.*, 2015). Os autores citam que esse método prevê a participação ativa do pesquisador no entendimento e resolução de problemas por meio da criação de soluções, em constante avaliação do contexto organizacional e utilidade prática.

Dentre os métodos da ciência de estudo *Design Science*, estão a pesquisa-ação, estudo de caso e *Design Science Research*, sendo este último o que foi usado para a realização deste trabalho. O método *Design Science Research* (DSR) promove a geração do conhecimento em formato de prescrição para apoiar soluções de problemas reais e busca gerar conhecimento para profissionais no campo da pesquisa (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015). A *Design Science Research*, também conhecida como *constructive research*, é uma abordagem metodológica que se propõe a construir artefatos que trazem benefícios às pessoas e às organizações. Trata-se de uma forma de produção de conhecimento científico que envolve o desenvolvimento de uma inovação, com a intenção de resolver problemas no mundo real (FREITAS JUNIOR *et al.*, 2015).

Os autores Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015) afirmam, a seu tempo, que o interesse por essa abordagem de pesquisa científica tem crescido em diferentes áreas de conhecimento, como sistemas de informação, administração de empresas e contabilidade, principalmente devido às críticas que estas comunidades acadêmicas têm recebido pela falta de relevância de suas pesquisas. Segundo os autores, o método *Design Science Research* tem sido apontado como uma abordagem de pesquisa adequada quando pesquisadores necessitam trabalhar de forma colaborativa com as organizações para testar novas ideias em contextos reais.

Assim, cabe reiterar que a proposta deste trabalho foi avaliar e desenvolver uma solução dentro de uma organização para um problema real. Desse modo, o método que aplicado neste projeto de dissertação foi o *Design Science Research*.

3.1 MÉTODO *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

A metodologia *Design Science Research* fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição (FREITAS JUNIOR *et al.*, 2015). Como método de pesquisa orientado à solução de problemas, busca, a partir do entendimento do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações para melhores ou desejáveis.

Enquanto a *Design Science* é a base epistemológica, a *Design Science Research* é o método que operacionaliza a construção do conhecimento nesse contexto (CHAKRABARTI, 2010). A DSR é um novo olhar ou um conjunto de técnicas analíticas que permite o desenvolvimento de pesquisas nas diversas áreas. Esse método têm como objetivo estudar, pesquisar e investigar o artificial e seu comportamento, tanto do ponto de vista acadêmico quanto da organização (BAYAZIT, 2004). Simon (1996), por sua vez, define o artificial como algo que foi produzido ou inventado pelo homem, sofrendo intervenções deste. Por consequência, máquinas, organizações, economia e aspectos da própria sociedade, como suas instituições, podem ser classificados como instâncias do artificial. Assim, a *Design Science Research* se constitui em um processo rigoroso de projetar artefatos para resolver problemas, avaliar o que foi projetado ou o que está funcionando e comunicar os resultados obtidos (ÇAĞDAŞ; STUBKJÆR, 2011).

Aken (2004), preocupado com a relevância das pesquisas na área da gestão e nas organizações, afirma que as pesquisas realizadas devem ser prescritivas, facilitando sua utilização pelas organizações e, também, generalizáveis, podendo resolver uma certa classe de problemas. A noção de artefato não se restringe a objetos físicos. Para o autor, artefato é algo projetado, uma artificialidade. Em princípio, qualquer coisa projetada para alcançar um objetivo pode ser considerada um artefato (PEFFERS; TUUNANEN; NIEHAVES, 2018). Os resultados do método *Design Science Research* são artefatos, que são classificados em tipos, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Tipo de Artefatos do Método *Design Science Research*

Tipo de Artefato	Descrição
Constructo ou Conceitos	Vocabulário conceitual de um domínio. Definem os termos usados para descrever e pensar sobre as tarefas.
Modelos	Proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos. Pode ser simplesmente uma descrição, isto é, como uma representação de como as coisas são.
<i>Framework</i>	Guia, conceitual ou real, que serve como suporte.
Arquitetura	Sistemas de estrutura de alto nível.
Princípio de projeto	Princípios-chave e conceitos para guiar o projeto.
Método	Passos ou orientação usados para executar uma tarefa. Check-list ou tutoriais.
Instanciação	Implementação em ambientes que operacionalizam a realização de um artefato, construto, modelo e método. Demonstram a viabilidade e a eficácia que contemplam.
Melhorias nas teorias	A construção de um artefato de forma análoga à ciência natural experimental. Conjunto prescritivo de instruções sobre como fazer algo para alcançar determinado objetivo.

Fonte: Vaishnavi (2007, tradução da autora)

Em vista dos tipos de artefatos apresentados, este trabalho obteve como resultado a criação de um artefato do tipo *instanciação*, pois é o que se mostra mais adequado para atender aos objetivos deste estudo.

Segundo Lacerda *et al.* (2013), o artefato *instanciação* consiste no conjunto coerente de regras que orientam a utilização dos artefatos (constructos, modelos e métodos) em um determinado ambiente real. Cabe esclarecer que esse ambiente real compreende, desde as fronteiras da organização em que se encontra, até a realidade econômica em que a organização está inserida. Assim, a *instanciação* pode ter um papel particularmente relevante, pois orienta a utilização de outros artefatos considerando múltiplos fatores como economia, contexto, cultura organizacional e regional.

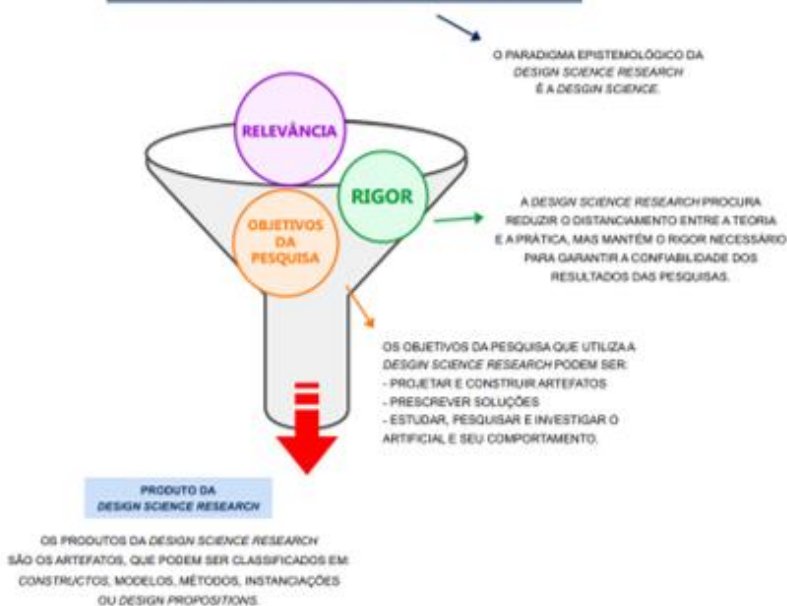
Foram sequenciadas, através do artefato *instanciação*, as etapas de uma jornada do cliente, nas fases de pré-compra e compra, em uma escola de Educação Básica privada. O artefato foi um *service blueprint* que combinou interfaces físicas e digitais para o mapeamento da jornada e experiência do cliente.

3.2 FUNDAMENTOS E CRITÉRIOS PARA A PESQUISA *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015) apresentam uma síntese dos três principais conceitos e fundamentos que são relativos ao *Design Science Research* representados na Figura 3. O primeiro deles é a formalização de um problema que seja relevante. O segundo refere-se ao fato de que o pesquisador deve demonstrar que ainda

não existem soluções suficientes para resolver o problema; justificando, assim, os objetivos e a importância da pesquisa que se deseja realizar. O terceiro, por sua vez, corresponde ao rigor da pesquisa científica, já que essa característica garante que os resultados obtidos sejam confiáveis, verdadeiros e, especialmente, úteis pelo método *Design Science Research*.

Figura 3: Paradigma Epistemológico
PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO



Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015, p.71)

Para auxiliar na condução de uma pesquisa que use o método *Design Science Research*, os autores Hevner *et al.* (2004) definem sete critérios a serem considerados conforme elencado e explicado no Quadro 2.

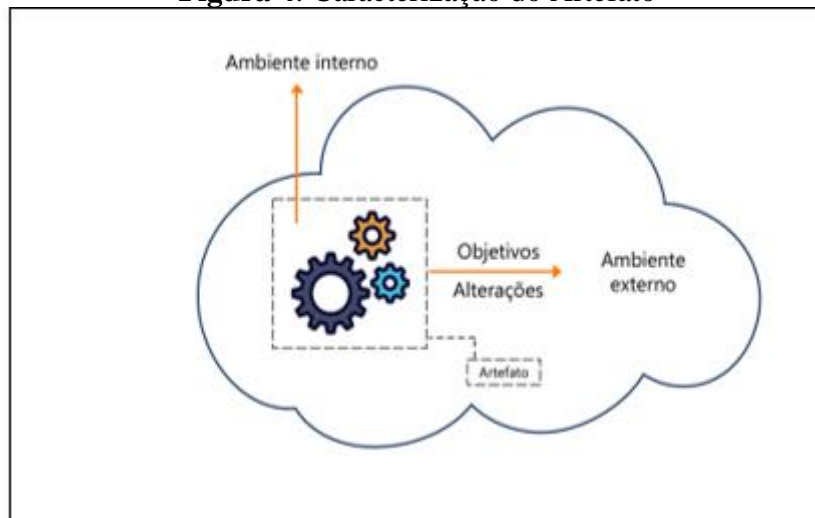
Quadro 2: Critérios para Pesquisas que utilizam o Método *Design Science Research*

1.	Design como Artefato	A pesquisa deve produzir artefatos viáveis, na forma de um constructo, modelo, método ou uma instanciação.
2.	Relevância do Problema	Desenvolvimento de soluções para resolver problemas importantes e relevantes para as organizações.
3.	Avaliação do Design	A utilidade, a qualidade e a eficácia do artefato devem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados.
4.	Contribuições da pesquisa	Promoção e contribuição claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos e fundamentação de metodologia.
5.	Rigor da pesquisa	A pesquisa deve ser baseada numa aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos.
6.	Design como um processo de pesquisa	A busca por um artefato efetivo exige a utilização de meios que estejam disponíveis para alcançar os fins desejados, ao mesmo tempo em que satisfaçam as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado.
7.	Comunicação da Pesquisa	As pesquisas devem ser apresentadas tanto ao público mais orientado à tecnologia quanto para aquele mais orientados à gestão.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Lacerda *et al.* (2013)

Segundo Lacerda *et al.* (2013), a *Design Science Research* seria responsável por conceber e validar sistemas que ainda não existem, seja criando, recombinaando, alterando produtos/processos/métodos para melhorar as situações existentes. Simon (1996) cita que o artefato é a organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em um determinado ambiente externo, conforme ilustrado na Figura 4.

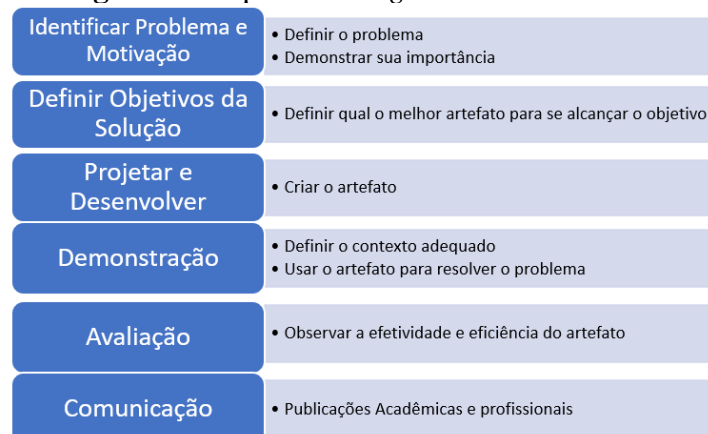
Figura 4: Caracterização do Artefato



Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), com base em Simon (1996)

Das diversas abordagens e estruturas propostas na literatura para a DSR e sintetizadas em Lacerda *et al.* (2013) e Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), nota-se que a proposta por Peffers *et al.* (2007) está entre uma das mais utilizadas nas pesquisas, fato considerado para escolhê-la como base para o desenvolvimento desta dissertação. A abordagem destes autores é composta por seis passos sequenciais compreendidos desde a identificação do problema em estudo até a comunicação e divulgação dos conhecimentos gerados, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5: Etapas da *Design Science Research*



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Peffers *et al.* (2007)

No passo **Identificar Problema e Motivação**, definiu-se qual é o problema de pesquisa a ser resolvido e quais são as justificativas que demonstram o valor da solução sendo necessário conhecer o estado da arte do problema. No passo **Definir os Objetivos da Solução**, foram definidos os objetivos da solução proposta, frente ao problema a ser resolvido, tendo sido necessário conhecer quais soluções já existem, suas características e elementos (PEFFERS *et al.*, 2007).

Na etapa **Projetar e Desenvolver**, criaram-se de fato os artefatos, os quais podem ser constructos, modelos, *frameworks*, arquiteturas, princípios de projetos, métodos, instanciações e melhorias (PEFFERS *et al.*, 2007). Nessa etapa, considerou-se o conhecimento profundo da teoria para gerar uma solução, podendo-se utilizar da coleta de dados, informações e conhecimentos nas mais diversas fontes.

Após a construção do artefato, a etapa seguinte da DSR buscou **demonstrar** o uso do artefato para resolver um ou mais aspectos do problema. Cabe observar que isso pode ser feito de diversos modos, com experimento, simulação, estudo de caso, verificações de estrutura, prova formal, dentre outros (PEFFERS *et al.*, 2007).

Na penúltima etapa da DSR, **Avaliar**, buscou-se observar e estimar o quão bem o artefato suportou uma solução para o problema e comparou seus objetivos com os resultados obtidos (PEFFERS *et al.*, 2007). Conceitualmente, esta etapa inclui qualquer evidência empírica de uso do artefato e, quando necessário, a DSR permite que se volte à etapa Projetar e Avaliar para realizar melhorias na estrutura do artefato.

A última etapa da *Design Science Research*, **Comunicar**, priorizou a divulgação do problema, relevância da solução, apresentação do artefato, suas verificações e resultados obtidos (PEFFERS *et al.*, 2007). Essa etapa é concluída quando ocorre a apresentação do artefato para a comunidade acadêmica e para a comunidade corporativa.

Os prazos projetados e realizados para cumprir cada etapa do método DSR aconteceram conforme descritos a seguir:

1) Identificar Problema e Motivação

Prazo Projetado	Prazo Realizado
Julho de 2022	Agosto a outubro 2022

2) Definir os Objetivos da Solução

Prazo Projetado	Prazo Realizado
Julho de 2022	Outubro e novembro 2022

3) Projetar e Desenvolver

Prazo Projetado	Prazo Realizado
Setembro e outubro 2022	Fevereiro 2023

4) Demonstração

Prazo Projetado	Prazo Realizado
Novembro de 2022	Abril 2023

5) Avaliação

Prazo Projetado	Prazo Realizado
Fevereiro e março 2023	Abril 2023

6) Comunicação

Prazo Projetado	Prazo Realizado
Março de 2023	Mai 2023

É preciso destacar que esta pesquisa foi realizada num contexto educacional cujas atividades se encontravam em pleno andamento. Em julho de 2022, a escola encontrava-se com o ano letivo vigente em andamento e, ao mesmo tempo, estava iniciando os processos administrativos para o ano letivo vindouro. Assim, a agenda das entrevistas com os colaboradores precisou respeitar a disponibilidade dos profissionais. Da mesma forma, a agenda de entrevistas com os pais também respeitou o tempo de vivenciarem a experiência de decisão e somente foram convidados para participar da pesquisa no momento final da jornada, ou seja, no momento da matrícula. Isso fez com que o tempo de realização das entrevistas se estendesse, pois era preciso contar com a aceitação e disponibilidade da família para concretizar a entrevista. Outro aspecto que ocasionou o prazo realizado ter ficado aquém do projetado é que o final de um ano letivo e início de outro gera um acúmulo de atividades, sobrecarga de trabalho, somando-se a isso o período de recesso. Assim, apresentou-se uma redução da disponibilidade de tempo tanto da pesquisadora quanto dos profissionais envolvidos para colaborar na aplicação do método.

No próximo capítulo, serão relatados os resultados da presente pesquisa para cada etapa do método aplicado.

4 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa serão descritos, a seguir, considerando as etapas da metodologia de pesquisa DSR, apresentadas na Figura 5 do capítulo anterior.

4.1 IDENTIFICAR O PROBLEMA E MOTIVAÇÃO

A partir da pesquisa realizada na literatura disponível, observa-se uma carência de estudos sobre a experiência e jornada do cliente para o mercado de Educação Básica. Nas últimas décadas, este tema se tornou relevante para as instituições privadas de ensino, pois grandes grupos têm se consolidado no mercado de educação e assumido este serviço como negócio, com estratégias competitivas de gestão. Esse contexto tem exigido das instituições tradicionais a revisão constante de seus processos e práticas, integrando o meio físico e digital, para melhorar a experiência do cliente e jornada do cliente, considerando que, na Educação Básica, o cliente é compreendido pelo sujeito coletivo de alunos e pais.

O ambiente analisado para este estudo foi o do Colégio Anchieta, instituição da Rede Jesuíta de Educação, de Educação Básica privada. A coleta de dados ocorreu no ano de 2022, observando-se que os entrevistados estavam vivenciando a jornada de escolha de uma escola de Educação Básica para o ano de 2023. O conjunto de dados foi composto por entrevistas, documentos da instituição (Manual de Ingresso, Boletim Informativo, entre outros), na forma física e digital, pela observação do andamento dos processos em tempo real, que consiste em rotinas de atendimento presencial de pais e alunos, acessos ao site da instituição para Agendamentos de Visitas e Inscrições para Admissão na Educação Básica, acesso aos e-mails do Setor de Atendimento e Relacionamento, envolvimento com o *backoffice* no que se refere à organização do sistema e processos, oportunidades estas que ocorreram devido à proximidade da pesquisadora com o contexto de pesquisa.

Foram realizadas 8 (oito) entrevistas com o público *Pais*, cujo roteiro se encontra no Apêndice A e 6 (seis) entrevistas com *Colaboradores* da instituição, cujo roteiro se encontra no Apêndice B. As entrevistas com os pais de alunos foram realizadas nos meses de agosto, setembro e outubro de 2022. Como já apontado anteriormente, os pais que participaram das entrevistas estavam vivenciando o processo de escolha de uma escola para seus filhos estudarem no ano letivo de 2023. O convite foi verbal, de forma aleatória,

no momento em que as famílias se apresentavam na instituição para realizar a Matrícula, sendo esta a etapa final de todo Processo de Admissão. Dito de outro modo, no momento das entrevistas, estas famílias estavam recém finalizando a jornada do cliente para escolher uma escola para seus filhos. Por coincidência, algumas famílias estavam vivenciando a jornada pela segunda vez, pois já tinham outro filho estudando na escola. Esse aspecto foi positivo, visto que as famílias puderam contribuir na entrevista trazendo elementos da experiência das duas jornadas que realizaram para escolher a escola.

As entrevistas com os colaboradores foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2022. Os colaboradores convidados a participar das entrevistas são profissionais diretamente envolvidos na preparação da jornada na instituição e no atendimento de famílias com demandas pertinentes a este momento da pré-compra e compra.

As respostas das entrevistas, tanto dos pais dos alunos quanto dos colaboradores, foram organizadas, primeiramente, em formato de texto com a identificação dos respectivos participantes, data da entrevista e relato das respostas do questionário. No entanto, a identificação dos participantes das entrevistas é referida no texto de forma codificada, a fim de garantir os direitos do anonimato. Após a finalização das entrevistas, os dados foram tratados e tabulados em planilha, com o objetivo de organizar as informações em tópicos e, com isso, mapear a Jornada do Cliente nas fases da Pré-Compra e Compra na Educação Básica, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3: Identificação dos Entrevistados – Público: Pais de Alunos

	Data da Entrevista	Nível Escolaridade/2023	Tempo que está no Anchieta?
Entrevista 1_P	22/ago/22	E. Infantil A - 3 anos E. Infantil C - 5 anos	iniciará em 2023 desde 2021
Entrevista 2_P	22/ago/22	E. Fundamental - 1º Ano	iniciará em 2023
Entrevista 3_P	31/ago/22	E. Médio - 3ª Série E. Médio - 2ª Série	desde 2022 iniciará em 2023
Entrevista 4_P	05/set/22	E. Fundamental - 1º Ano	iniciará em 2023
Entrevista 5_P	06/set/22	E. Infantil A - 3 anos E. Infantil C - 5 anos	iniciará em 2023 desde 2021
Entrevista 6_P	06/set/22	E. Fundamental - 1º Ano	iniciará em 2023
Entrevista 7_P	06/set/22	E. Fundamental - 3º Ano * E. Infantil A - 3 anos	desde 2020 iniciará em 2024
Entrevista 8_P	04/out/22	E. Infantil B - 4 anos E. Fundamental - 2º Ano	desde 2022 desde 2022

* Família mudou a decisão de matrícula de 2023 para 2024

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram identificadas em ordem numérica sequencial seguidas da letra (P) para identificar as entrevistas com os pais dos alunos e da letra (C) para identificar as entrevistas realizadas com os colaboradores da instituição, conforme ilustrado no Quadro 3 e no Quadro 4, respectivamente, e assim serão referenciadas no decorrer deste estudo. A devida codificação permite identificar as falas que foram oriundas dos pais ou dos colaboradores com a preservação da identidade do entrevistado.

Quadro 4: Identificação dos Entrevistados – Público: Colaboradores da Instituição

	Data da Entrevista	Área de Trabalho	Quanto tempo trabalha na Instituição?
Entrevista 1_C	23/ago/22	Coordenação - Unidade de Ensino	25 anos
Entrevista 2_C	26/ago/22	Coordenação - Comunicação e Marketing	16 anos
Entrevista 3_C	13/set/22	Auxiliar Administrativo - Atendimento	3 anos
Entrevista 4_C	22/set/22	Analista Administrativo - Atendimento	5 anos
Entrevista 5_C	22/set/22	Orientadora Pedagógica	18 anos
Entrevista 6_C	28/set/22	Orientadora Educacional	7 anos

Fonte: Elaborado pela autora

A realização da primeira etapa teve o prazo projetado para julho de 2022 e o prazo realizado foi em agosto e outubro de 2022.

4.2 DEFINIR OBJETIVOS DA SOLUÇÃO

A partir das entrevistas com os colaboradores do Colégio Anchieta e com as famílias, este estudo identificou os pontos de contato, físicos e virtuais, que compõem a jornada do cliente nas fases da pré-compra e compra, que integram a experiência do cliente no processo da tomada de decisão na escolha de uma escola. Além disso, a análise de documentos e processos da instituição, bem como a observação das rotinas, reuniões com os colaboradores responsáveis pelos processos e a leitura de e-mails recebidos na conta do Setor de Atendimento e Relacionamento contribuíram para realizar o mapeamento das principais etapas da jornada do cliente para a escolha de uma escola, conforme exposto no Quadro 5. Assim, buscou-se olhar para a jornada do cliente e dividi-la em momentos de experiências nas principais etapas da jornada, que ficaram identificadas como evidências, conforme segue:

- a) Busca por Informações
- b) Realização da Visita
- c) Procedimento de Admissão/Acadêmico
- d) Procedimento de Admissão/Administrativo (Matrícula)

Nesta perspectiva, Hamilton e Price (2019) afirmam a importância de as organizações mapearem a jornada do cliente, definindo-a como processo, identificando as etapas que a compõem e pelas quais o cliente atravessa, bem como os pontos de contato, momentos em que o cliente interage com a organização, considerando, principalmente, a importância que este mapeamento tem para a melhoria da experiência do cliente. Ludwiczak (2021) afirma que o mapeamento da jornada do cliente é uma ferramenta comumente usada na prática para identificar as experiências do cliente relacionadas às suas interações com uma empresa ou organização. Følstad e Kvale (2018) referem que a jornada do cliente é bastante valiosa para a comunicação e fortalecimento do relacionamento com os clientes, assim como para a inovação de serviços nos mercados de consumidores. Segundo os autores, o comportamento e as experiências dos clientes são analisados e estruturados em etapas, resultando em um processo integrado e de forma a entender o cliente, conseguindo alcançar uma alteração e melhoria dos processos.

Quadro 5: Mapeamento - Jornada do Cliente nas Fases da Pré-Compra e Compra - Educação Básica do Colégio Anchieta

	4.1 BUSCA POR INFORMAÇÕES	4.2 VISITA À ESCOLA	4.3 PROCESSO ADMISSÃO/ ADMINISTRATIVO - ACADÊMICO	4.3 PROCESSO ADMISSÃO/ ADMINISTRATIVO - MATRÍCULA
Evidência Jornada do Cliente	Busca de anúncios em mídias. Participação em mídias sociais. Visita ao site. Atendimento por telefone, e-mail ou presencial. Partilha de informações de colegas, amigos e familiares.	Agendamento pelo site. Comparecimento para visita guiada pelo campus.	Etapas do Processo de Admissão: Inscrição pelo site, Sondagem presencial com o candidato, Entrevista presencial com pais ou pais e candidato, conforme a faixa etária.	Comparecimento presencial. Entrega de Documentos. Assinatura de Contrato e Requerimento de Matrícula. Entrega das credenciais de acesso às ferramentas institucionais. Orientações para Início das aulas.
Linha da Interação				
Ações do Frontstage	Manutenção do site com informações atualizadas. Apropriação e Conhecimento dos anúncios e informações postadas nas mídias e site. Conhecimento dos processos e rotinas institucionais para fazer atendimentos e encaminhamentos.	Preparação de material de marketing e divulgação para entregar às famílias. Estabelecer um roteiro de visita para mostrar a escola.	Organização do espaço e dos profissionais para receber a criança e a família para realizar as etapas do processo de admissão.	Organização do espaço e dos profissionais para atendimento à família. Organização dos documentos e materiais necessários para a realização da matrícula. Disponibilização dos documentos institucionais.
Linha da Visualização				

Ações do <i>Backstage</i>	Divulgação de notícias, eventos, atividades nas redes sociais. Manutenção do site com notícias, processos e informações.	Preparação do sistema para receber os agendamentos. Preparação de profissionais e material para receber a família e fazer o roteiro de visita.	Planejamento da Atividade. Preparação do material e espaço para a realização da Sondagem. Preparação dos profissionais para realizar a atividade.	Preparação dos documentos institucionais. Preparação das credenciais de acesso. Preparação de documentos e orientações para início do ano letivo.
Linha da Interação Interna				
Processos de Suporte	Equipe de Atendimento, Comunicação e Marketing e Pedagógico: Planejamento de Comunicação e Marketing.	Equipe de Atendimento: organização do sistema para receber os agendamentos. Preparação dos materiais de divulgação em conjunto com o setor de Comunicação e Pedagógico.	Equipe Pedagógica: planejamento, preparação de profissionais e materiais.	Equipe de Atendimento: organização do processo no sistema.

Fonte: Elaborado pela autora

No mapeamento da jornada, identificou-se que telefone, e-mail, redes sociais e visita ao site são os recursos utilizados pelo cliente para fazer seu primeiro contato, a fim de buscar informações, ver imagens, depoimentos, consultar atividades e práticas pedagógicas, antes mesmo de a instituição tomar conhecimento do seu interesse pela matrícula.

Outro momento importante apontado no mapeamento da jornada do cliente do Colégio Anchieta é a Visita Presencial. Trata-se de um momento propício para o acolhimento e início do estabelecimento de vínculos. Por esse motivo, é uma ocasião que merece ser planejada e preparada pela instituição para que a família tenha uma boa experiência no momento da visita.

Na continuidade do mapeamento da jornada do cliente, identificou-se outro momento importante que é o Processo de Admissão, constituído por uma sequência de etapas: 1) inscrição; 2) sondagem diagnóstica; 3) resultado da Sondagem Diagnóstica; 4) reserva de vaga; e 5) matrícula (<http://www.colegioanchieta.g12.br/matriculas/>).

Nos capítulos seguintes, será detalhada cada uma das evidências apontadas no mapeamento da jornada do cliente nas fases de Pré-Compra e Compra para a Educação Básica, conforme exposto no Quadro 5, tendo vista a proposição da definição dos objetivos das soluções.

4.2.1 A Jornada do Cliente na Evidência “Busca por Informações”

O site da escola é a principal e mais segura fonte de informações. As famílias o visitam porque querem saber mais sobre as ofertas da escola no que se refere a Projetos Educativos, Proposta Pedagógica, Atividades de Formação Complementar e canais de contato para, então, seguir na sua jornada do cliente por telefone, por e-mail ou presencialmente. Manter o site atualizado garante que ele esteja funcionando com capacidade total, melhorando e aumentando a segurança e aumentando o tráfego. Ao atualizar o site com informações valiosas, links em funcionamento e conteúdo atualizado, a instituição ajuda a atrair visitantes novos e recorrentes. Isso otimiza a experiência das famílias que estão procurando informações no canal *on-line*, dando visibilidade à marca, à imagem e à seriedade da instituição.

Assim, as primeiras impressões da instituição estão relacionadas à web site e isso pode ser uma experiência ruim caso o site não esteja atualizado e funcional. Pode-se

observar a importância deste canal de comunicação, conforme os trechos a seguir demonstram:

No site da escola é possível encontrar a Missão e Visão da escola, o Projeto Pedagógico, as Atividades desenvolvidas com os alunos. Mostra o Projeto Educativo como um todo através das experiências e Projetos, como a Festa da Letra Cursiva, Visita a Quinta da Estância, Família Anchieta Solidária, Projeto Relações Humanas, entre tantos outros. Existe uma formalização do processo e isso dá visibilidade (Entrevista 1_C).

O Anchieta não fazia parte da nossa vida. Buscamos informações por muitas fontes: pesquisa no site, visita, conversamos com outras famílias que já têm filhos aqui. Tenho amigos que estudaram aqui e que agora estão com seus filhos estudando também. As notícias e conteúdo do site foram confirmando o que ouvíamos dos amigos (Entrevista _4P).

No site são informações mais elaboradas. É uma matéria jornalística. São atividades que merecem destaque. Os Projetos de atividades são muito apreciados, pois mostram a realidade da escola. Para manter atualizado tem grupos internos que fazem encaminhamento de fotos e informações para postagem. Porém, isso não é suficiente para dar conta do todo, pois tem informações desatualizadas. Na Proposta Pedagógica deveria ter atualização. Têm vários projetos que não estão funcionando mais. Esse material precisaria ser reeditado (Entrevista 2_C).

As informações que o Colégio entrega no site não são suficientes para as principais informações para a família. Recebemos muitas ligações para perguntar horário e rotina principalmente da Educação Infantil e Ensino Fundamental I (Entrevista 3_C).

Diante das evidências apontadas, mostra-se vital a rotina institucional de revisão do conteúdo postado nesse canal de comunicação. O dia a dia da escola é muito dinâmico e na prática os processos são ajustados e adaptados conforme as necessidades vão se apresentando. Isso ocasiona uma atualização parcial ou a não atualização das mudanças em tempo real. Ao atualizar regulamente o site, é possível dar evidência às informações mais importantes de cada momento aumentando o alcance e relevância, uma vez que as famílias buscam esse canal para confirmar informações que já buscaram de outras fontes. Manter o site atualizado é para além de ter conteúdos atuais, mas também a inclusão ou exclusão de páginas e formulários de acordo com a realidade do momento da escola melhorando a experiência de navegação e agregando confiança.

4.2.2 A Jornada do Cliente na Evidência “Visita à Escola”

A visita tem se mostrado um importante momento da verdade, pois as famílias podem ver a escola em plena atividade com os alunos realizando as rotinas nos seus

espaços de aprendizagem e os profissionais em plena atuação. Segundo Carlzon (1992), o "momento da verdade" é o momento em que o cliente, em contato com o pessoal da linha de frente, forma sua imagem da empresa, e essa experiência é que o faz voltar ou não a procurar os seus serviços.

A visita guiada foi apontada nas entrevistas como momento “[...] importante e decisivo” para a matrícula no Colégio Anchieta. Outros depoimentos marcam a importância dessa etapa na Jornada do Cliente, conforme apontado na Entrevista 5_P:

A visita guiada agradou bastante. Foi importante e esclarecedora, tiramos dúvidas sobre o horário da entrada, saída e o intervalo, observamos o movimento e a capacidade do estacionamento, os espaços para as crianças brincarem... A visita ajudou na tomada de decisão.

E, na Entrevista 4_P: “A visita foi encantadora... Não tive a mesma atenção em outras escolas. Eu estudei noutra escola e nunca pensei colocar minha filha aqui. Quando realizei a visita, foi um dia de chuva e a visita foi definitiva”.

Além desse depoimento, ainda é preciso observar o relato na Entrevista 2_P:

[...] fizemos a visita, conversamos com famílias que já têm contato com o Anchieta, visitamos o site. Mas, o mais importante foi a visita pois nos foi apresentado informações das atividades que são oferecidas pelo Colégio, ensino, estrutura, a possibilidade dos laboratórios de reforço e a parte diferenciada de atividades extras. O acesso às informações foi fácil, graças à visita. É um Colégio muito grande. O máximo que conhecia era a Igreja. Não sabia que tinha uma estrutura restrita para o público do Fundamental I. Chama atenção a maneira que é organizado, espaço para se desenvolver, tamanho do espaço para brincar, tamanho do campus.

Contudo, algumas entrevistas apontaram que a visita deveria dar mais informações sobre a metodologia, pois sentem a necessidade de conhecer todo o ciclo educativo. A decisão pela escola que o filho vai estudar é uma tarefa que requer muita reflexão e cuidado dos pais, pois não é só o conhecimento curricular, mas também a formação humana que o filho irá receber que está em questão. Além disso, outros fatores, tais como valor financeiro, distância, trânsito e logística, são levados em conta. Trata-se de uma decisão de grande influência na vida de toda família, pois a criança passa parte significativa de seu tempo na escola. É, essencialmente, neste momento de formação de vida, que a criança aprende a compartilhar valores, relacionar-se com os colegas, aprender a trabalhar em equipe, falar em público e desenvolver sua personalidade. É diante de todos estes fatores que, nas entrevistas, surge a necessidade de conhecer mais sobre a metodologia da instituição, conforme os trechos a seguir demonstram:

O Anchieta perde por não mostrar a metodologia na Visita, é uma oportunidade de falar com mais profundidade do trabalho pedagógico (Entrevista 6_P).

A visita é insuficiente quanto às informações sobre a Metodologia. Gostaríamos de saber sobre a Metodologia desde a Educação Infantil até o Ensino Médio (Entrevista 2_P).

[...] tinha a expectativa que fosse falado sobre a Metodologia e que tivesse ampliação da visita para todas as etapas de Ensino até o Ensino Médio [...] e [...] informações sobre a Metodologia não foram plenamente satisfatórias e buscamos isso no site (Entrevista 1_P).

As famílias deveriam sair com algo de material daqui que fale sobre a Metodologia, Projetos Educativos, pois isso faz com que pensem sobre o assunto e sintam segurança na hora da tomada de decisão (Entrevista 6_C).

A visitação, quando a escola está em movimento, transmite confiança e transparência para os visitantes favorecendo a compreensão das informações a partir da observação do *modus operandi* da instituição. O momento da visita presencial é uma grande oportunidade que a instituição tem para mostrar a organização dos espaços que atendem os diferentes níveis de ensino. A estrutura existente é uma forma prática de mostrar a rotina do dia a dia, conforme os trechos abaixo apontam:

Tudo da rotina é importante dizer, mostrar bem os espaços, as atividades que estão expostas nos corredores. São insumos para mostrar o trabalho e organização da escola (Entrevista 5_C).

Visitamos o Colégio Alfa e, a sensação, é que o nome por si só vende. Não há vontade de mostrar como a escola funciona. Faltou humildade. No nosso caso, isso é importante e por isso que estamos matriculando aqui (Entrevista 2_P).

O acesso às informações foi fácil, graças à visita. É um Colégio muito grande. O máximo que conhecia era a Igreja. Não sabia que tinha uma estrutura restrita para o público do Fundamental – Anos Iniciais. Chama atenção a maneira que é organizado, espaço para se desenvolver, tamanho do espaço para brincar, tamanho do campus (Entrevista 2_P).

E, na Entrevista 3_P:

Desde 2020, meus 4 filhos estudam no Colégio Beta porque queríamos um Colégio mais puxado. Os dois filhos mais velhos são atletas. O Colégio Beta tem uma carga horária muito grande. Tem 2 turnos inversos. Por esse motivo, não conseguiam participar dos treinos no esporte como precisavam. Entre o Anchieta e Colégio Beta, as matérias são iguais, as formas de cobrar são diferentes. No Anchieta muitas provas dissertativas. No Colégio Beta muito provas objetivas... ...o Colégio Beta requer que os alunos pesquem, ampliem o seu conhecimento a partir do conteúdo e isso ocupa muito a vida dos alunos para além do Colégio. Assim, não conseguem ter vida fora do Colégio como o caso dos meus filhos que são atletas. A sensação que dá é que lá (Colégio Beta)

o mundo é robô. A diferença para Anchieta é que aqui os alunos têm espaço para viver.

A partir dessas citações, observa-se a importância da visita guiada e do atendimento presencial, uma vez que o atendimento humanizado fortalece o vínculo com a instituição, com as pessoas que trabalham na instituição e com a realidade da escola dando evidência à tradição de educação e formação na excelência acadêmica e humana. A elaboração de um roteiro de visita pode ser intencionalmente planejada para favorecer esta compreensão da escola como um todo.

4.2.3 A Jornada do Cliente na Evidência “Processo de Admissão”

O processo de Admissão envolve uma série de passos com a família e criança: a inscrição, a sondagem/entrevista, a chamada para matrícula e a matrícula, envolvendo nas diferentes etapas questões de cunho administrativo e/ou acadêmico. Esse processo é descrito e institucionalizado no Manual de Ingresso, documento este postado no site do Colégio Anchieta (ANCHIETA, 2023a). A partir das entrevistas, constatou-se que, para muitos, não há clareza de quais atividades serão desenvolvidas em cada etapa e o grau de participação da família e da criança em cada momento. Isso ficou evidente conforme apontado nos trechos que seguem:

Muitas vezes os pais vêm sem a criança no dia da Sondagem. Talvez, devemos dizer mais claramente ‘Nesse dia traga seu filho’, explicando que é um ambiente novo para a criança, seguro, que a professora irá fazer uma atividade para conversar sobre números e letras (Entrevista 5_C).

Após a inscrição, deveríamos enviar um e-mail para explicar como será esse momento. Explicar que vai ter uma equipe esperando, uma professora especialmente para acolher, para fazer uma atividade que tem por objetivo conhecer a criança, que é uma atividade diagnóstica. Explicar que a professora vai levar a criança para fazer uma atividade num espaço que só as crianças participarão, o tempo que esta atividade vai durar, que vai ter outras crianças nesta atividade. É importante antecipar o que será feito, dando entender que isso é para conhecer melhor a criança, o futuro aluno. Explicar que, enquanto a criança participa da atividade, os pais ficarão aguardando a criança na recepção (Entrevista 1_C).

[...] seria importante enviar um e-mail para lembrar a família do agendamento da sondagem, nas vésperas. Observamos que esquecem muito (Entrevista 4_C).

No dia da Sondagem, eu tinha uma expectativa maior (mãe), e meu filho ficou impressionado e com medo de se perder. Nesse momento que a criança vai

sozinha fazer a Sondagem com a professora, deveria ter um momento melhor para acolher a mãe. Gera insegurança (Entrevista 4_P).

O conhecimento do fluxo do Processo de Admissão, as suas etapas e atividades envolvidas possibilita que a experiência da família e da criança sejam tranquilas e aprazíveis. A clareza das ações que serão desenvolvidas com o objetivo de chegar na Matrícula alinhará as expectativas da família e da criança em uma jornada satisfatória.

O momento da matrícula, última etapa do processo, abrange atividades de cunho administrativo e burocrático do Processo de Admissão. Nessa etapa, os pais são chamados na instituição para finalizarem o Processo de Admissão, ocasião em que assinam o Requerimento de Matrícula e o Contrato de Prestação de Serviços Educacionais. Além disso, a família recebe as credenciais de acesso ao espaço físico da escola e credenciais de acesso aos canais virtuais de comunicação – Portal e Aplicativo. É um momento formal em que muitas informações são apresentadas para iniciar o relacionamento como aluno e *família anchietana*¹. Também são apresentadas as primeiras informações sobre o início do ano letivo. Para realizar a matrícula, a família também precisa estar em conformidade com os documentos institucionais que são citados no Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, a saber: Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Proposta Educativa Jesuíta, entre outros. No entanto, no decorrer desta pesquisa, observou-se que estes documentos não estão explicitamente acessíveis e isto foi apontado por família no momento da renovação da matrícula, conforme relato de mãe de aluno por e-mail, no qual ela diz:

[...] estava lendo o contrato e na cláusula 2ª há referência à prévia adesão ao 'Regimento Interno, ao Projeto Político Pedagógico, aos Planos de Estudos, ao Boletim Informativo 2023, às Normas de Convivência e aos Protocolos Sanitários aplicáveis, notadamente nos dispositivos disciplinares e à Proposta Educativa Jesuíta, objetivada no Projeto Educativo Comum (PEC)'. No entanto, tais documentos não vieram no e-mail e não localizei no site. Vocês poderiam me fornecer, por favor, para que eu possa ler? (e-mail de mãe de aluno, em 16 de novembro de 2022 15:11).

O fácil acesso aos documentos institucionais gera uma boa experiência para a *família anchietana*, pois é um recurso para que o aluno e família se sintam incluídos e pertencentes à instituição, conhecedores dos regulamentos e documentos que regem os processos e o trabalho educativo da escola.

¹ *Anchietana*: Termo usado de forma espontânea pelas famílias e alunos que estudam e/ou estudaram no Colégio Anchieta. A expressão é culturalmente usada, denota o vínculo afetivo, o sentimento de identificação e pertencimento à marca.

Diante desses achados, nesta etapa, propõe-se que sejam realizadas melhorias nos processos da instituição, a fim de proporcionar uma maior entrega de informações que auxiliem a tomada de decisão das famílias e tornem essa experiência mais prazerosa. Ao propor melhorias e soluções, cabe considerar que há ações que estão sob o domínio da instituição, como a atualização do site, a visita guiada e a produção de materiais informativos, enquanto a partilha de experiência de amigos e familiares é incontrolável e é um reflexo da vivência e percepção individual. Mas, justamente nos espaços oficiais que estão sob controle da instituição, é preciso investir na qualidade, na clareza e atualização de informações, visto que são as principais fontes e de influência decisiva conforme apontado na Entrevista 1_P: “[...] informações sobre a Metodologia, buscamos no site [...]”.

Assim, no próximo capítulo, serão propostos artefatos para gerar melhorias nos processos e nas evidências mapeadas na jornada do cliente, que foram abordadas anteriormente.

4.3 PROJETAR E DESENVOLVER

A partir dos resultados citados no subcapítulo anterior, este tópico apresentará propostas de artefatos para melhorar a experiência do cliente em cada evidência da jornada de escolha de uma escola de Educação Básica: Busca de Informações, Visita Presencial e Processo de Admissão, nas suas diferentes etapas e situações.

4.3.1 Evidência Busca por Informações


O setor de Comunicação e Marketing do Colégio Anchieta faz atualizações diariamente, porém, as informações postadas no site envolvem todos os setores da instituição – administrativos e acadêmicos. Por essa razão, propõe-se a constituição de um grupo de trabalho para fazer uma revisão crítica e sistemática do site em pelo menos três momentos no ano: nos meses de março, julho e novembro, envolvendo os principais setores para apoiar nesse processo. A sugestão desses períodos para revisão do site deve-se ao fato de serem marcos em que os processos da Educação Básica estão em andamento e, por isso, as informações estão consolidadas.

4.3.2 Evidência Visita à Escola


A partir da consideração e da importância desta evidência na jornada do cliente, propõe-se que este momento seja planejado pela instituição, uma vez que atualmente não existe um roteiro pré-definido para mostrar a escola. A proposta é que se estabeleça um roteiro que passe por determinadas estações mostrando a escola do macro espaço para o micro espaço, ou seja, este último, para o espaço que o aluno irá iniciar sua escolaridade. O roteiro da visita pode ser intencionalmente planejado para favorecer esta compreensão da escola como um todo.

Assim, sugere-se que a Visita tenha um roteiro desenhado para cada Unidade de Ensino. Dessa forma, a visita seria guiada por um roteiro descrito e representado a seguir, para atender três públicos distintos: Educação Infantil; Ensino Fundamental-Anos Iniciais; Ensino Fundamental-Anos Finais e Ensino Médio. Por se tratar de uma estrutura muito grande e para que a visita não ultrapasse o tempo de 1h30min, recomenda-se que a visita seja guiada para o espaço de interesse de escolaridade do momento e que outras informações dos anos futuros de escolaridade sejam oferecidas por meio de folheteria informativa. Assim, apresenta-se, a seguir, a proposta dos roteiros de visita e proposta de folheteria.

4.3.2.1 Roteiro de Visita para a Educação Infantil

<p style="text-align: center;">Roteiro de Visita para a Educação Infantil</p> <p>Infantil A – 3 Anos Infantil B – 4 Anos Infantil C – 5 Anos</p>	
<p>Proposta de roteiro de visita para o público que tem interesse de ingresso na Educação Infantil: Início na Recepção do Prédio A (Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio). A visita seria conduzida pela rua coberta entre os Prédios C (Auditório 1), D (Auditório 2 e Museu) e B (Ensino Fundamental – Anos Iniciais). Percorrer a rua entre o Prédio F (Centro de Línguas) e G (Centro de Eventos) e dirigir-se ao Prédio H (Educação Infantil). Ingressar neste Prédio para conhecer os espaços de forma detalhada pois é o foco principal da visita. Na saída do Prédio H, seguir o caminho que passa pelo Prédio F (Centro de Línguas) e Prédio E (Igreja da Ressurreição) até meio caminho em direção ao P3 (Portão 3) no intuito de dar visão ao Prédio J e K (Centro Esportivo) e frente do Prédio B (Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Ensino Médio). Dirigir o encerramento da visita na frente do Prédio E (Igreja da Ressurreição).</p>	

4.3.2.2 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais

<p>Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais</p> <p>1º Ano 2º Ano 3º Ano 4º Ano 5º Ano</p>	
<p>Proposta de roteiro de visita para o público que tem interesse de ingresso no Ensino Fundamental – Anos Iniciais: Início na Recepção do Prédio A (Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio). A visita seria conduzida para a recepção do Prédio B (Ensino Fundamental – Anos Iniciais) e neste caminho dar visibilidade a P5 (Portão 5) – acesso ao estacionamento de carros e ao Portão do Sol, onde os alunos ingressam no prédio. Ingressar no Prédio B (Ensino Fundamental – Anos Iniciais) para conhecer os espaços de forma detalhada pois é o foco principal da visita. Ao sair do prédio, na frente do Prédio D (Auditório 2 e Museu), mostrar o acesso dos alunos pelo Portão da Lua, e o acesso ao estacionamento pelo P7 (Portão 7). Percorrer a rua entre o Prédio F (Centro de Línguas), G (Centro de Eventos) e Prédio E (Igreja da Ressurreição) até meio caminho em direção ao P3 (Portão 3) no intuito de dar visão ao Prédio J e K (Centro Esportivo) e frente do Prédio B (Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Ensino Médio). Dirigir o encerramento da visita na frente do Prédio E (Igreja da Ressurreição).</p>	

4.3.2.3 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio

<p>Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio</p> <p>6º Ano 7º Ano 8º Ano 9º Ano</p> <p>Ensino Médio 1ª Série 2ª Série 3ª Série</p>	
<p>Proposta de roteiro de visita para o público que tem interesse de ingresso no Ensino Fundamental – Finais e Ensino Médio: Início na Recepção do Prédio A (Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio). Ingressar no Prédio A (Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio) para conhecer os espaços de forma detalhada pois é o foco principal da visita. Mostrar a área coberta do Prédio B, Espaços de lazer e Espaços Esportivos. Mostrar o acesso de pedestre pelo P4 (Portão 4). Dirigir-se até meio caminho em direção ao P3 (Portão 3) no intuito de dar visão ao Prédio J e K (Centro Esportivo). Realizar o encerramento da visita na frente do Prédio E (Igreja da Ressurreição).</p>	

A seguir, será proposto modelo de folheteria como material complementar e informações que o visitante possa levar e olhar com mais tempo.

4.3.2.4 Folheto Informativo

A produção de um folheto informativo é um recurso para juntar informações sobre a Metodologia de Avaliação; o enfoque da formação humanística; exposição dos principais projetos que são desenvolvidos em cada nível de ensino; valores da mensalidade; grade de horários; entre outras que ajudem a família a perceber todos os aspectos de formação humana e acadêmica que o Colégio Anchieta oferece e, com isto, ajudar na tomada de decisão. A clareza sobre o Projeto Pedagógico de cada série, a Metodologia adotada na escola, a excelência na dimensão humana e acadêmica é importante ser dita, pois isso apoia as famílias na tomada de decisão, uma vez que a forma de ser e proceder da escola deve fazer sentido e estar sintonizada com os valores da família.

Assim, propõe-se a produção de um Folheto Informativo para cada nível de Ensino, com suas informações específicas, a saber:

1. Folheteria para a Educação Infantil
2. Folheteria para Ensino Fundamental – Anos Iniciais
3. Folheteria para Ensino Fundamental – Anos Finais
4. Folheteria para Ensino Médio

4.3.3 Evidência Processo de Admissão

A escolha uma escola para matricular seus filhos é uma decisão muito significativa para toda família, já que será desta relação que nascerão as amizades dos filhos, da própria família e que perdurará para a fase da vida adulta. É uma decisão que leva em conta os valores da família e a expectativa da família em relação ao espaço físico, qualificação dos profissionais, proximidade da casa, oferta de cursos extracurriculares, entre outros.

A partir da decisão da família de participar do Processo de Admissão, muitas etapas precisam ser cumpridas para chegar ao momento da Matrícula. A clareza de cada etapa e das atividades que serão executadas melhora a experiência do cliente, pois a família pode se preparar e preparar a criança para participar do processo com tranquilidade. Desse modo, propõe-se a criação de uma barra de progresso do processo para que, visualmente, as famílias possam enxergar o fluxo das etapas até concretizar a matrícula, conforme será exposto a seguir.

4.3.3.1 Barra de Progresso do Processo

Para mostrar a sequência das etapas do processo, propõe-se o desenho de uma barra de progresso, detalhando cada momento até a etapa da matrícula. Esta barra de progresso seria mostrada para as famílias que realizam a inscrição, informando as etapas subsequentes, bem como, resumidamente, o que será desenvolvido em cada uma delas, preparando-os para estar neste momento no Colégio com tranquilidade. Momentos a serem representados na Barra de Progresso do Processo:

Momento 1. Inscrição: Trata-se do início do Processo de Admissão. A inscrição é realizada em canal aberto no site da Colégio onde a família escolhe um dia e horário para realizar a sondagem. Ao finalizar a inscrição, a família recebe uma notificação de confirmação. Nessa notificação, mostra-se necessário enviar a Barra de Progresso do Processo, pois isso situa a família no tempo e no fluxo do processo.

Momento 2. Sondagem: No dia e horário agendado para a Sondagem, a família deve se apresentar ao Colégio com a criança. Esta deve estar acompanhada de pai, mãe e/ou responsável. É importante informar o endereço e o Portão em que a família deve se apresentar. É importante esclarecer como será a dinâmica da Sondagem, conforme apontado na Entrevista 1_C: “[...] explicar como será esse momento. Que será realizada uma dinâmica para conhecer a criança. Que os pais aguardarão na Recepção enquanto a criança participa da atividade”.

Momento 3. Chamada para a Matrícula: Na semana seguinte ao dia da Sondagem, pai, mãe e/ou responsável são chamados para realizar a Matrícula em atendimento presencial, que é a parte de cunho Administrativo do Processo de Admissão.

Além disso, propõe-se que o processo tenha um acompanhamento para lembrar a família nas vésperas da agenda da Sondagem conforme apontado pela Entrevista 6_C: “Próximo da data da Sondagem, enviar um lembrete, similar a consulta médica. Vemos que muitos estão faltando e não avisam”.

Acredita-se que estes pequenos aprimoramentos (ações e orientações sobre o processo), no processo de admissão, garantirão maior fluidez e uma melhor experiência do cliente pela jornada.

4.3.3.2 Acesso Fácil aos Documentos Institucionais

O acesso aos documentos institucionais surgiu como um ponto de melhoria no decorrer desta pesquisa. Assim, propõe-se que os documentos institucionais fiquem disponíveis e visíveis para as famílias consultarem. Atualmente, a escola disponibiliza estes documentos na Pasta de Conteúdos do Portal do Aluno. Atualmente, a escola dispõe de um documento chamado Boletim Informativo (ANCHIETA, 2023b) e a este propõe-se a criação de uma página no final do documento para constar a relação dos documentos institucionais com acesso aos mesmos por código QR. Essa ação daria maior visibilidade e fácil acesso aos documentos institucionais.

4.3.4 Demonstração

Nesta fase, os artefatos propostos foram demonstrados aos responsáveis dos processos da instituição que estão diretamente envolvidos com cada um deles. Cabe ressaltar que estes responsáveis foram envolvidos na fase da Projeção e Desenvolvimento dos artefatos, citada anteriormente. Dessa forma, as duas fases ocorreram de forma concomitante e com a participação ativa desses colaboradores.

Assim, na Evidência Busca por Informações, a interação foi com a equipe da Comunicação. Na Evidência Visita à Escola, a interação foi com os responsáveis por realizar a visita. Na Evidência Processo de Admissão, a interação foi com a Coordenação Pedagógica e com a equipe responsável por conduzir este processo na instituição.

4.3.5 Avaliação

Os artefatos e propostas resultantes desta pesquisa foram avaliados pelos líderes do Colégio Anchieta. Este momento ocorreu em reunião agendada para este fim, no dia 28 de abril, e contou com a presença do Diretor Geral, Diretor Administrativo e Diretor Acadêmico. Inicialmente, os diretores contextualizam o quanto as palavras comumente usadas no mercado e nos negócios, como: ‘cliente’, ‘experiência do cliente’ ‘jornada de compra’, ‘diferencial competitivo’, entre outras não soam adequadas para o contexto da educação. Apontam uma necessidade de explorar o conceito cliente para a educação de forma mais afetiva e menos mercadológica. E, considera-se que à medida que a família

conhece e vivencia cada etapa de formação do seu filho, vai de fato se apropriando para fazer partilha com amigos e familiares.

As propostas e soluções apresentadas não causaram surpresa. Os depoimentos das famílias e dos colaboradores conferem com o que também é percebido pela direção da instituição. Assim, a pesquisa trouxe propostas de melhorias a partir da perspectiva da família (cliente) mas que também já eram percebidas pela instituição. Dessa forma, a pesquisa aqui apresentada e as soluções propostas vêm unir os dois olhares que convergem para a mesma direção, de um lado a percepção da família; de outro lado, a percepção da instituição. A pesquisa, assim, vem dar a devida importância às ações que precisam ser realizadas para qualificar a experiência do cliente. A seguir, são relatadas as contribuições dos avaliadores para cada artefato proposto:

1. Evidência Busca por Informações: os avaliadores entendem que é necessário e urgente a constituição de um grupo de trabalho para fazer uma revisão crítica e sistemática do site. Para este artefato, sugerem a constituição de um grupo que tenha a participação do setor de Comunicação, do setor Pedagógico, do setor de Atendimento e Relacionamento e pontualmente outros convidados para tratar de assuntos específicos e que sejam realizadas as atualizações necessárias.
2. Evidência Visita à Escola – Roteiros de Visita: o roteiro de visita proposto para esta evidência foi entendido como necessário pois, atualmente, não há registro deste processo na instituição. Para o Roteiro para o Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio sugeriu-se ampliar a visita pelo campus e não ficar restrito ao espaço do Prédio que será usado pelo aluno. Entende-se que é importante o aluno e família ter conhecimento geral de toda estrutura. E, para os três roteiros: Roteiro de Visita para a Educação Infantil; Roteiro de para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais; Roteiro de para o Ensino Fundamental – Anos Finais; e Ensino Médio que o final da visita seja no Prédio A, em frete ao painel com o mapa Jesuítas no mundo.
3. Evidência Visita à Escola – Folheto Informativo: a folheteria proposta como uma solução de melhoria também foi acolhida pelos avaliadores pois é uma forma de mostrar os caminhos para buscar informações fáceis sobre as ofertas, e informações de ordem prática para o dia a dia, como acessos, horários e preços das mensalidades.

4. Evidência Processo de Admissão - Barra de Progresso do Processo: a proposta de criar uma Barra de Progresso do Processo também foi entendida pelos avaliadores como importante, pois se sabe que é um processo constituído de diferentes etapas e tempos que, se mostradas através de um desenho e detalhadas as atividades que serão desenvolvidas em cada etapa, ajudará a família para se preparar para este momento tão especial e decisivo.
5. Evidência Processo de Admissão - Acesso fácil aos Documentos Institucionais: Para esta proposta, os avaliadores entendem também como importante, porém destacam que muitos documentos não devem estar acessíveis no site da escola e sim em espaços digitais mais restritos para serem consumidos de forma dirigida pelas famílias que realizam a matrícula no Colégio.

Assim, a partir das contribuições dos avaliadores, os artefatos propostos foram reformulados. Eles serão apresentados e mais bem detalhados no capítulo de Soluções Propostas - Artefatos.

4.3.6 Comunicação

Na última etapa, foram divulgados os artefatos propostos a partir desta pesquisa para as lideranças da organização e para a academia, a qual tem acompanhado este trabalho. Os artefatos foram redesenhados a partir das contribuições recebidas na etapa da Avaliação da aplicação do método e serão apresentados no capítulo a seguir.

5 SOLUÇÕES PROPOSTAS – ARTEFATOS

A partir dos resultados citados no capítulo anterior, esta seção apresentará propostas de artefatos para melhorar a experiência do cliente em cada evidência da jornada de escolha de uma escola de Educação Básica.

5.1 EVIDÊNCIA BUSCA POR INFORMAÇÕES

O setor de Comunicação e Marketing do Colégio Anchieta faz atualizações no site com regularidade, porém as informações postadas no site envolvem todos os setores da instituição – administrativos e acadêmicos. Por esse motivo, propõe-se a constituição de um grupo de trabalho para fazer uma revisão crítica e sistemática do site em pelo menos três momentos no ano, nos meses de março, julho e novembro, envolvendo os principais setores para apoiar neste processo. A sugestão destas datas para revisão do site deve-se ao fato de ela serem marcos em que os processos da Educação Básica estão em andamento e por isso as informações estão consolidadas.

Para cada tópico principal do site, recomenda-se a participação dos profissionais diretamente envolvidos com o tema a ser tratado e revisado. No quadro abaixo, apresenta-se uma reprodução dos principais tópicos que são exibidos no site do Colégio (www.colegioanchieta.g12.br) e em relação aos quais se recomenda uma revisão sistemática.

Quadro 6: Tópicos Principais do Site

O Anchieta	Ensino	Proposta Pedagógica	Formação Complementar	Serviços
História Missão, Visão e Valores Morro do Sabiá Vila Oliva Igreja da Ressurreição Estrutura Organizacional Acesso e Segurança Museu Anchieta Escotismo APM Rede de Pais Publicações 4A – Associação dos Antigos Alunos do Anchieta Unidades da RJE Papa Francisco	Educação Infantil Ensino Fundamental I Ensino Fundamental II Ensino Médio	Princípios de Convivência Organização Escolar Avaliação da aprendizagem Projetos Pedagógicos	Cidadania – Ações solidárias Escola de Artes Escola de Esportes Escola de Tecnologias Grupo de Amigos (GA) Iniciação à Vida Cristã Interação Magis Inovação Mercado Financeiro e Investimentos (MFI) Show Musical	App EduConnect Tutoriais Boletim Informativo 2023 Lista de material escolar e livros Seguro Educacional Pastas e Materiais Locação de armários Serviços terceirizados Transporte Escolar Gestão de Resíduos Trabalhe conosco Fale conosco

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 EVIDÊNCIA VISITA À ESCOLA

A partir da consideração e da importância desta evidência na jornada do cliente, propõe-se que este momento seja planejado pela instituição, uma vez que atualmente não existe um roteiro pré-definido para mostrar a escola. A proposta é que se estabeleça um roteiro que passe por determinadas estações mostrando a escola a partir dos macros espaços para o micro espaço, ou seja, este último, para o espaço em que o aluno irá iniciar sua escolaridade. O roteiro da visita pode ser intencionalmente planejado para favorecer esta compreensão da escola como um todo.

Assim, sugere-se que a Visita tenha um roteiro desenhado para cada Nível de Ensino. Dessa forma, a visita seria guiada por um roteiro descrito e representado a seguir, para atender três públicos distintos: Educação Infantil; Ensino Fundamental-Anos Iniciais; Ensino Fundamental-Anos Finais; e Ensino Médio. A proposta de criação de três roteiros tem por objetivo o direcionamento da visita para o espaço que é foco de interesse do momento em que a visita acontece.

Por se tratar de uma estrutura muito grande, distribuída numa área total de 13 hectares e, para que a visita não se torne cansativa, propõe-se que o roteiro atenda o tempo estimado de 1h30min. Dessa forma, o início da visita passa pelos principais espaços da escola, fazendo uma breve caracterização e descrição dos mesmos, para então ser guiada para o espaço de interesse de escolaridade do momento e, neste local, dispende a maior parte do tempo para poder caracterizar e detalhar o espaço que é foco de interesse do momento presente da família. Outras informações dos anos futuros de escolaridade poderão ser complementadas por meio de folheteria informativa. Assim, apresenta-se a seguir a proposta dos roteiros de visita e proposta de folheteria.

5.2.1 Roteiro de Visita para a Educação Infantil

Nas imagens a seguir, será exibido o roteiro proposto para realizar a visita das famílias que têm interesse de ingresso, agora, para a Educação Infantil. Este percurso explorará os diversos espaços do campus de forma ampla, tendo como objetivo dar a conhecer toda a estrutura da escola. O maior tempo da visita será dedicado ao espaço da Educação Infantil com o objetivo de explorar de forma detalhada o funcionamento desse local.

Roteiro de Visita para a Educação Infantil

Infantil A – 3 Anos
 Infantil B – 4 Anos
 Infantil C – 5 Anos



Recepção do Prédio A – Atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio

Ponto de Encontro inicial da visita.

Saguão de entrada do Prédio A. Espaço voltado ao atendimento administrativo (RH, Financeiro, Secretaria, Comunicação, Direção Geral).

As famílias e alunos ocupam este espaço para tratar de assuntos administrativos.



Prédio A (frente do prédio) - Atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio

Apresentação da fachada principal e acesso do Prédio A, com ênfase ao painel que mostra a linha histórica da Companhia de Jesus e a relação do Colégio Anchieta com essa história.



Prédio C – Auditório 1

Auditório principal, local destinado a eventos culturais dos alunos, aulas magnas, teatros, reuniões com os pais, reunião com os colaboradores, entre outros.

Espaço utilizado por todos os níveis de ensino da escola.



Prédio D – Auditório 2 e Museu

Espaços ofertados para alunos e colaboradores em diferentes momentos, de reuniões, sessão de filmes, atividades pedagógicas.

O Museu de Ciências Naturais é referência internacional pelo seu acervo. É um recurso utilizado para atividades pedagógicas, culturais que incentivam a reflexão sobre temas como a conservação da natureza, a preservação da cultura e o uso consciente dos recursos naturais.



Acesso ao Prédio B pelo

Portão do Sol

Este acesso é para os alunos do 1º e 3º Anos/Tarde e 1º, 2º e 3º Anos/Manhã, que ingressaram pelo Portão 5 (P5).

O bonde é uma memória do meio de transporte utilizado em Porto Alegre no século passado. Está localizado no pátio do Colégio e é ponto de encontro com pais e filhos.



Rua coberta entre Museu, Prédio B e Prédio G

Este espaço é de acesso pedestre de chegada e saída de alunos, que ingressam a partir do Estacionamento do Portão 7(P7). Do lado esquerdo, encontra-se a estrutura do Prédio B, que atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e, do lado direito, acesso à rua coberta que leva ao Prédio H – Educação Infantil, Centro de Línguas e entrada principal do Prédio G.



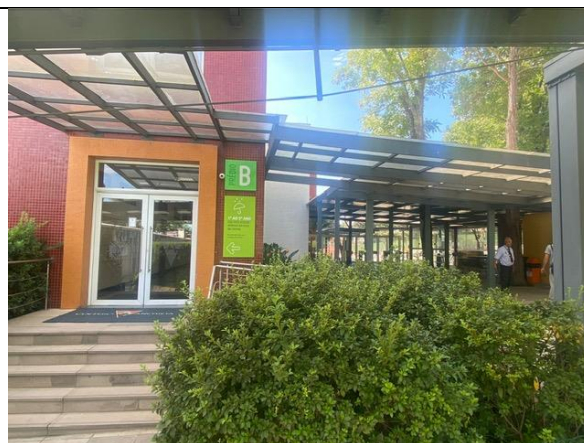
Acesso interno ao Prédio B – Portão da Lua, a partir da rua coberta

Este acesso é para os alunos do 2º, 4º e 5º Anos/Tarde e 4º e 5º Anos/Manhã, que ingressaram pelo Portão (P7).



Rua coberta entre Prédio B e Prédio G

Este acesso é a partir do Estacionamento do Portão 7 (P7) e esta entrada ao Prédio B (porta de vidro) usada para os dias de chuva.



Rua coberta entre Prédio G e Prédio F

Através deste trajeto, chega-se ao estacionamento do Prédio H – Educação Infantil.
O Prédio G é um espaço comunitário utilizado pelos alunos para encontros de grande grupo, exposições, festividades, etc.



Prédio H – Educação Infantil

Apresentação da fachada do Prédio que atende a Educação Infantil, dando enfoque às portas coloridas que dão acesso aos alunos de forma ordenada para cada Nível de Ensino (3, 4 e 5 anos).
Apresentação do Portão 9 (P9) – que é acesso de trânsito exclusivo para a Educação Infantil.



Prédio H – Educação Infantil

Acesso principal pela Recepção da Educação Infantil. Acesso para pais e professores.
A visita é conduzida ingressando no Prédio e ampliando o detalhamento de todos os espaços existentes e usados pelos alunos da Educação Infantil.



Prédio G

Espaço de Eventos festivos e acadêmicos (Miniempresa, Sessão de Autógrafos, Semana Literária, Exposições, Festas temáticas, entre outros).

**Prédio F – Centro de Línguas**

Espaço destinado ao Ensino de Idiomas da Matriz Curricular (inglês e espanhol), do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. Os alunos destes níveis de Ensino fazem as aulas de línguas neste espaço.

**Prédio J e K – Centro Esportivo**

Espaço voltado para atividades de Artes e Esportes da Formação Complementar para todos os níveis de ensino e Educação Física da Matriz Curricular do Ensino Fundamental II e Ensino Médio.

Neste espaço, também são realizadas atividades em espaço aberto e a Festa Junina.



Prédio B – Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio
Acesso à loja de Uniformes e Livraria, bar e ao prédio onde estão as salas de aula.



Prédio E
Igreja da Ressurreição, espaço usado para Celebrações Eucarísticas, Atividades Religiosas e Celebrações de Homenagem ao Dia dos Pais e Mães, Festas Religiosas.



Prédio A
Entrada utilizada pelos alunos para entrar no prédio, acesso à área coberta e saída para o Portão 3 (P3).

Este é o ponto de **finalização da visita em frente ao painel com o mapa que localiza geograficamente as instituições jesuítas no mundo.**



5.2.2 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais

Nas imagens a seguir, será exibido o roteiro proposto para realizar a visita das famílias que têm interesse de ingresso, no momento atual, para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais. Esse percurso explorará os diversos espaços do campus de forma ampla, tendo como objetivo dar a conhecer toda a estrutura da escola. O maior tempo da visita será dedicado ao espaço do Ensino Fundamental – Anos Iniciais com o objetivo de explorar de forma detalhada o funcionamento desse local.

Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Iniciais

1º Ano
2º Ano
3º Ano
4º Ano
5º Ano



Recepção do Prédio A – Atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Ensino Médio

Ponto de Encontro inicial da visita.

Saguão de entrada do Prédio A. Espaço voltado ao atendimento administrativo (RH, Financeiro, Secretaria, Comunicação, Direção Geral).

As famílias e alunos ocupam este espaço para tratar de assuntos administrativos.



Prédio A (frente do prédio) - Atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Ensino Médio

Apresentação da fachada principal e acesso do Prédio A, com ênfase ao painel que mostra a linha histórica da Companhia de Jesus e a relação do Colégio Anchieta com essa história.



Prédio C – Auditório 1

Auditório principal, local destinado a eventos culturais dos alunos, aulas magnas, teatros, reuniões com os pais, reunião com os colaboradores, entre outros.

Espaço utilizado por todos os níveis de ensino da escola.



Acesso ao Prédio B pelo

Portão do Sol (à esquerda)

Este acesso é para os alunos do 1º e 3º Anos/Tarde e 1º, 2º e 3º Anos/Manhã, que ingressaram pelo P5.

Recepção do Prédio B (à direita).

O bonde é uma memória do meio de transporte utilizado em Porto Alegre no século passado. Está localizado no pátio do Colégio e é ponto de encontro com pais e filhos.



Acesso pelo Portão 5

Este acesso de veículos é exclusivo para os alunos do 1º e 3º Anos/Tarde e 1º, 2º e 3º Anos/Manhã.

Os acessos são organizados pensando na logística e na capacidade dos espaços de estacionamento.



Prédio B do Ensino Fundamental - Anos Iniciais - Recepção

Local de atendimento a famílias, alunos, acesso à enfermaria, achados e perdidos. Acesso à sala de espera dos alunos após a aula

A visita é conduzida ingressando no Prédio e ampliando o detalhamento de todos os espaços de atendimento para os alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais.



Rua coberta entre Prédio B e Prédio G

Este acesso é a partir do Estacionamento do P7 e esta entrada ao Prédio B (porta de vidro) usada para os dias de chuva.



Acesso interno ao Prédio B – Portão da Lua, a partir da rua coberta.

Este acesso é para os alunos do 2º, 4º e 5º Anos/Tarde e 4º e 5º Anos/Manhã, que ingressaram pelo P7.



Rua coberta entre Museu, Prédio B e Prédio G

Este espaço é de acesso pedestre de chegada e saída de alunos, que ingressam a partir do Estacionamento do P7.

Do lado esquerdo, encontra-se a estrutura do Prédio B, que atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e, do lado direito, acesso à rua coberta que leva ao Prédio H – Educação Infantil, Centro de Línguas e entrada principal do Prédio G.



Prédio D – Auditório 2 e Museu
Espaços ofertados para alunos e colaboradores em diferentes momentos, de reuniões, sessão de filmes e atividades pedagógicas.

O Museu de Ciências Naturais é referência internacional pelo seu acervo. É um recurso utilizado para atividades pedagógicas, culturais que incentivam a reflexão sobre temas como a conservação da natureza, a preservação da cultura e o uso consciente dos recursos naturais.



Rua coberta entre Prédio G e Prédio F

Através deste trajeto, chega-se ao estacionamento do Prédio H – Educação Infantil.



Prédio H – Educação Infantil
Apresentação da fachada do Prédio que atende a Educação Infantil.

Apresentação do Portão 9 (P9) – que é acesso de trânsito exclusivo para a Educação Infantil.



Prédio J e K – Centro Esportivo
Espaço voltado para atividades de Artes e Esportes da Formação Complementar para todos os níveis de ensino e Educação Física da Matriz Curricular do Ensino Fundamental II e Ensino Médio.

Neste espaço, também são realizadas atividades em espaço aberto e a Festa Junina.



Prédio B – Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio
Acesso à loja de Uniformes e Livraria, bar e ao prédio onde estão as salas de aula.



Prédio E - Igreja da Ressurreição
Espaço usado para Celebrações Eucarísticas, Atividades Religiosas e Celebrações de Homenagem ao Dia dos Pais e Mães, Festas Religiosas.



Prédio A
Entrada utilizada pelos alunos para entrar no prédio, acesso à área coberta e saída para o Portão 3 (P3).

Este é o ponto de **finalização da visita em frente ao painel com o mapa que localiza geograficamente as instituições jesuítas no mundo.**



5.2.3 Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio

Nas imagens a seguir, será exibido o roteiro proposto para realizar a visita das famílias que têm interesse de ingresso, agora, para o Ensino Fundamental – Anos Finais ou Ensino Médio. Esse percurso explorará os diversos espaços do campus de forma ampla, tendo como objetivo dar a conhecer toda a estrutura da escola. O maior tempo da visita será dedicado ao espaço da Ensino Fundamental – Anos Finais ou Ensino Médio com o objetivo de explorar de forma detalhada o funcionamento desse local.

Roteiro de Visita para o Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio

6º Ano
7º Ano
8º Ano
9º Ano

Ensino Médio

1ª Série
2ª Série
3ª Série



Recepção do Prédio A – Atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio

Ponto de Encontro inicial da visita.

Saguão de entrada do Prédio A. Espaço voltado ao atendimento administrativo (RH, Financeiro, Secretaria, Comunicação, Direção Geral).

As famílias e alunos ocupam este espaço para tratar de assuntos administrativos.



Frente do Prédio A - Atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio.

Apresentação da fachada principal e acesso do Prédio A, com ênfase ao painel que mostra a linha histórica da Companhia de Jesus.



Prédio C – Auditório 1

Auditório principal, local destinado a eventos culturais dos alunos, aulas magnas, teatros, reuniões com os pais, reunião com os colaboradores, entre outros.

Espaço utilizado por todos os níveis de ensino da escola.



Acesso ao Prédio B pelo Portão do Sol (à esquerda)
Este acesso é para os alunos do 1º e 3º Anos/Tarde e 1º, 2º e 3º Anos/Manhã, que ingressaram pelo P5.

Recepção do Prédio B (à direita).

O bonde é uma memória do meio de transporte utilizado em Porto Alegre no século passado. Está localizado no pátio do Colégio e é ponto de encontro com pais e filhos.



Acesso pelo Portão 5
Este acesso de veículos é exclusivo para os alunos do 1º e 3º Anos/Tarde e 1º, 2º e 3º Anos/Manhã.
Os acessos são organizados pensando na logística e na capacidade dos espaços de estacionamento.



Rua coberta entre Museu, Prédio B e Prédio G
Este espaço é de acesso pedestre de chegada e saída de alunos, que ingressam a partir do Estacionamento do P7.
Do lado esquerdo, encontra-se a estrutura do Prédio B, que atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e, do lado direito, acesso à rua coberta que leva ao Prédio H – Educação Infantil, Centro de Línguas e entrada principal do Prédio G.



Prédio D – Auditório 2 e Museu
Espaços ofertados para alunos e colaboradores em diferentes momentos.
O Museu de Ciências Naturais é referência internacional pelo seu acervo. É um recurso utilizado para atividades pedagógicas, culturais que incentivam a reflexão sobre temas como a conservação da natureza, a preservação da cultura e o uso consciente dos recursos naturais.
Do lado esquerdo, encontra-se o Prédio B, que atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais.



Rua coberta entre Prédio G e Prédio F

Através deste trajeto, chega-se ao estacionamento do Prédio H – Educação Infantil.

O Prédio G é um espaço comunitário utilizado pelos alunos para encontros de grande grupo, exposições, celebração de datas festivas, entre outras.



Prédio H – Educação Infantil

Apresentação da fachada do Prédio que atende a Educação Infantil, dando enfoque às portas coloridas que dão acesso aos alunos.

Apresentação do Portão 9 (P9) – que é acesso de trânsito exclusivo para o público da Educação Infantil.



Prédio J e K

Espaço voltado para atividades de Artes e Esportes.

Educação Física da Matriz Curricular do Ensino Fundamental II e Ensino Médio e Formação Complementar de Artes e Esportes para todos os níveis de ensino.



Prédio A – Área Coberta

A visita é conduzida ingressando no Prédio A e ampliando o detalhamento de todos os espaços de atendimento para os alunos do Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio.



Prédio A – Espaço de lazer e esportes
área coberta, espaço de convivência, e espaço
esportivo.

Neste espaço, os alunos do 6º Ano ao Ensino
Médio realizam o recreio.



Prédio A – Espaço de Esportes
área coberta, espaço de lazer e espaço
esportivo.

Neste espaço, os alunos do 6º Ano ao Ensino
Médio realizam o recreio e atividades de
Educação Física.



Prédio A - Espaço de Esportes
 área coberta, espaço de lazer e espaço de
 atividades de Educação Física e Formação
 Complementar.



Prédio B – Ensino Fundamental – Anos
 Finais e Ensino Médio
 Acesso à loja de Uniformes e Livraria, bar e
 ao prédio onde estão as salas de aula.



Prédio J e K – Centro Esportivo
 Espaço voltado para atividades de Artes e
 Esportes da Formação Complementar para
 todos os níveis de ensino e
 Educação Física da Matriz Curricular do
 Ensino Fundamental II e Ensino Médio.

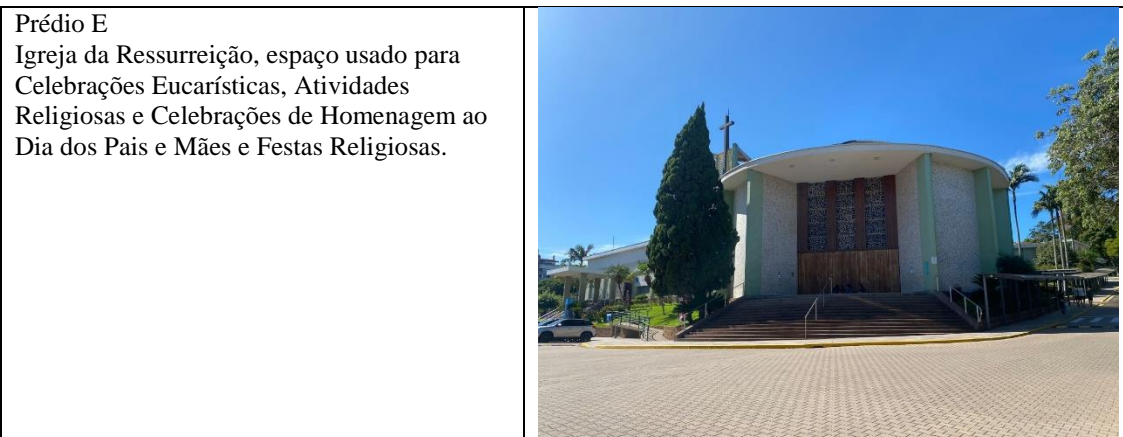
Neste espaço, também são realizadas
 atividades em espaço aberto e a Festa Junina.



Frente do Prédio A - Atende alunos do Ensino
 Fundametal – Anos Finais e Ensino Médio.

Apresentação da fachada principal e acesso do
 Prédio A, com ênfase ao painel que mostra a
 linha histórica da Companhia de Jesus.





A seguir, será proposto modelo de folheteria como material complementar e informações que o visitante possa levar e olhar com mais tempo.

5.2.4 Folheto Informativo

A produção de um folheto informativo é um recurso para congregar informações sobre a Metodologia de Avaliação; o enfoque da formação humanística; exposição dos principais projetos que são desenvolvidos em cada nível de ensino; valores da mensalidade; grade de horários; entre outras que ajudem a família a perceber todos os aspectos de formação humana e acadêmica que o Colégio Anchieta oferece e, com isso, apoiar a tomada de decisão. A clareza sobre a Metodologia adotada na escola, a excelência na dimensão humana e acadêmica são relevantes, pois ajudam as famílias na tomada de decisão, uma vez que a forma de ser e proceder da escola deve fazer sentido e estar sintonizada com os valores da família. Assim, propõe-se um modelo de folheteria que contemple informações, conforme apresentado a seguir.

EDUCAÇÃO INFANTIL

ENSINO FUNDAMENTAL - ANOS INICIAIS

ENSINO FUNDAMENTAL - ANOS FINAIS

ENSINO MÉDIO

TURNOS/ HORÁRIOS/ ACESSOS

PROJETOS DESENVOLVIDOS

AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

- QR Manual Projeto Interação
- QR Manual Escola de Artes
- QR Manual Escola de Esportes
- QR Manual Escola de Tecnologias
- QR Manual Formação Cristã – Eucaristia e Crisma
- QR Manual Show Musical
- QT Manual Ações Solidárias (Voluntariado e Socioambiental)

5.3 EVIDÊNCIA PROCESSO DE ADMISSÃO

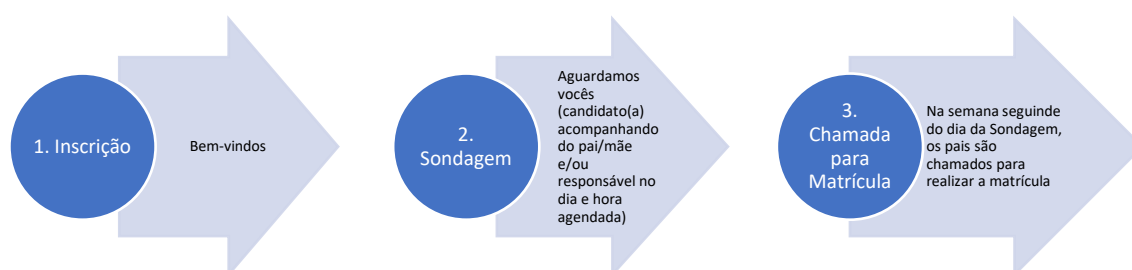
A escolha de uma escola para matricular seus filhos é uma decisão muito significativa para toda família, visto que será desta relação que nascerão as amizades dos filhos, da própria família e que perdurará para a fase da vida adulta. É uma decisão que leva em conta os valores da família e a expectativa da família em relação ao espaço físico, qualificação dos profissionais, proximidade da casa, oferta de cursos extracurriculares, entre outros.

A partir da decisão da família de participar do Processo de Admissão, muitas etapas precisam ser cumpridas para chegar ao momento da Matrícula. A clareza de cada etapa e das atividades que serão executadas melhora a experiência do cliente, pois a família pode se preparar e preparar a criança para participar do processo com tranquilidade. Assim, propõe-se a criação de uma barra de progresso do processo para que, visualmente, as famílias possam enxergar o fluxo das etapas até concretizar a matrícula, conforme será exposto a seguir.

5.3.1 Barra de Progresso do Processo

Para mostrar a sequência das etapas do processo, propõe-se o desenho de uma barra de progresso, conforme é apresentado na Figura 6, detalhando cada momento até a etapa da matrícula. Esta barra de progresso seria mostrada para as famílias que realizam a inscrição, informando as etapas subsequentes, bem como, resumidamente, o que será desenvolvido em cada uma delas, preparando-os para estar neste momento no Colégio com tranquilidade.

Figura 6: Barra de Progresso do Processo de Admissão



Fonte: Elaborada pela autora

Momento 1. Inscrição: Trata-se do início do Processo de Admissão. A inscrição é realizada em canal aberto no site da Colégio onde a família escolhe um dia e horário para realizar a sondagem. Ao finalizar da inscrição, a família recebe uma notificação de confirmação. Nessa notificação, mostra-se necessário enviar a Barra de Progresso do Processo conforme apresentado na Figura 6, pois isso situa a família no tempo e no fluxo do processo.

Momento 2. Sondagem: No dia e horário agendado para a Sondagem, a família deve se apresentar no Colégio com a criança. Esta deverá estar acompanhada de pai, mãe e/ou responsável. É importante informar o endereço e o Portão em que a família deve se apresentar. É importante esclarecer como será a dinâmica da Sondagem, conforme apontado na Entrevista 1_C: “[...] explicar como será esse momento. Que será realizada uma dinâmica para conhecer a criança. Que os pais aguardarão na Recepção enquanto a criança participa da atividade”.

Momento 3. Chamada para a Matrícula: Na semana seguinte ao dia da Sondagem, pai, mãe e/ou responsável são chamados para realizar a Matrícula em atendimento presencial, que é a parte de cunho Administrativo do Processo de Admissão.

Além disso, propõe-se que o processo tenha um acompanhamento para lembrar a família nas vésperas da agenda da Sondagem, conforme apontado pela Entrevista 6_C: “Próximo da data da Sondagem, enviar um lembrete, similar a consulta médica. Vemos que muitos estão faltando e não avisam”.

Acredita-se que estes pequenos aprimoramentos do processo de admissão (ações e orientações sobre o processo) garantirão maior fluidez e uma melhor experiência do cliente pela jornada.

5.3.2 Acesso fácil aos Documentos Institucionais

O acesso aos documentos institucionais surgiu como um ponto de melhoria no decorrer desta pesquisa. Assim, propõe-se que os documentos institucionais fiquem disponíveis e visíveis para as famílias consultarem. Atualmente, a escola disponibiliza estes documentos na Pasta de Conteúdos do Portal do Aluno e dispõe de um documento chamado Boletim Informativo (ANCHIETA, 2023b). Desse modo, a proposta é que este documento contenha uma página final em que conste a relação dos documentos institucionais com acesso aos mesmos por código QR, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7: Documentos Institucionais



Fonte: Setor de Comunicação

Essa ação daria maior visibilidade e fácil acesso aos documentos institucionais. O protótipo da solução apresentado já é uma proposta desenvolvida pelo setor de Comunicação da Instituição.

Após a apresentação dos resultados, na próxima seção, serão elencadas as considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão apresentadas as considerações gerais acerca desta pesquisa, lições aprendidas, limitações frente à pesquisa realizada e apontamentos sobre possibilidades de pesquisas futuras.

6.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral o desenvolvimento de uma proposta de artefatos para projetar a experiência do cliente ao longo da jornada, nas fases de Pré-compra e Compra, de uma escola de Educação Básica privada. Para isso, teve como propósito responder: de que maneira uma instituição de Educação Básica privada pode se organizar, integrando o meio físico e digital, para qualificar a experiência do cliente ao longo da jornada do cliente, envolvendo alunos e famílias, de forma marcante e com diferencial competitivo? A proposta desta pesquisa teve como referência o contexto do Colégio Anchieta. Todavia, o tema é abrangente e se aplica como modelo para outras instituições que desejam melhorar a experiência do cliente na jornada do cliente para escolher uma escola de Educação Básica.

Como reforçado pelo Método “Design Science Research”, na visão de Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), um dos referenciais teóricos desta dissertação, essa metodologia mostrou-se uma abordagem de pesquisa adequada quando pesquisadores necessitam trabalhar de forma colaborativa com as organizações para testar novas ideias em contextos reais e de utilidade prática.

Percebeu-se a contribuição prática de ver a pesquisa acadêmica melhorando e qualificando as rotinas e o trabalho da instituição. A partir das entrevistas e da análise dos processos, foi possível identificar a necessidade de estabelecer rotinas periódicas para manter o site com informações atualizadas. O momento da visita se mostrou como uma oportunidade estratégica para mostrar a estrutura da escola, mas que precisa ser complementado com folheto informativo para dispor sobre a metodologia, horários de entrada e saída, atividades de formação complementar. Outro aspecto desta pesquisa foi perceber a necessidade de desenhar fluxos do processo para que as famílias e seus filhos tenham maior tranquilidade para participar do processo de admissão até concretizar a matrícula, tendo acesso a informações e aos documentos institucionais. Os achados desta pesquisa não causaram surpresa aos avaliadores, ou seja, a instituição se reconheceu nas

falas dos entrevistados. Contudo, as ações de melhorias se tornaram mais urgentes e evidentes, pois esta pesquisa oportunizou que essa percepção ocorresse a partir da lente e da fala do cliente.

Outra contribuição prática desta pesquisa é compreender que, no contexto de educação, as palavras comumente usadas no mundo dos negócios não soam comuns, tais como: ‘cliente’, ‘jornada do cliente’ e ‘mercado competitivo’. Apesar de as escolas também precisarem de gestão para se manterem sustentáveis no mercado, os temas precisam ser tratados com palavras menos mercadológicas para não causar estranhamento nesse contexto. Conforme citado por Dolbec *et al.* (2021), deve-se considerar que organizações educacionais confessionais desenvolvem seus recursos (pessoas, espaços e atividades) respondendo a prescrições de valores humanísticos.

6.2 LIÇÕES APRENDIDAS

Ao fazer o caminho de fechamento deste trabalho, inclui também a reflexão sobre o aprendizado desta pesquisa e estudo.

Percebe-se a importância da academia, em conjunto com o mundo dos negócios, favorecendo a construção de processos, mesmo que simples, mas que repercutem resultados expressivos na qualidade de produto e serviços, o que se pode visualizar com essa formação de mestranda que está prestes a concluir o Mestrado Profissional em Gestão em Negócios (MPGN). É uma interação de crescimento e desenvolvimento que a troca de conhecimento favorece.

No mundo empresarial vivencia-se no dia a dia a experiência e o ‘fazer fazendo’, mas muitas vezes, não se dedica o tempo necessário para uma reflexão estratégica e direcionada que favoreça a atuação do ‘fazer pensando’. Buscam-se respostas rápidas que direcionam a operacionalização, mas que não retratam um repensar do trabalho de forma organizada e sistêmica. Os Centros Universitários, em outra mão, o foco está na compreensão dos temas emergentes, onde busca referências e estudos mais atualizados que a pesquisa proporciona, onde se busca assertividade, mas distante do mundo das organizações. A aproximação do mercado com universidades estreita os laços de cooperação entre esses atores e os resultados desta aproximação beneficia a todos na troca mútua do conhecimento.

Assim, uma das lições aprendidas, é reconhecer a contribuição do conhecimento acadêmico à prática profissional, para que as instituições desenvolvam produtos e

serviços qualificados num mercado de trabalho cada vez mais competitivo. O conhecimento acadêmico somado aos resultados da pesquisa traz fundamentação para que as práticas sejam melhoradas com justificativas sólidas.

Outra lição aprendida diz respeito ao método aplicado nesta pesquisa. A metodologia Design Science Research surpreende pelas possibilidades que favorece na interação, pois como apontado pelos autores (FREITAS JUNIOR et al., 2015), prevê a participação ativa do pesquisador no entendimento e resolução de problemas por meio da criação de soluções, em constante avaliação do contexto organizacional e a utilidade prática.

6.3 LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS

Consideram-se como limitações identificadas nesta pesquisa:

O campo de exploração da pesquisa ocorreu em apenas uma instituição de Educação Básica privada, localizada numa capital. Acredita-se que outras instituições e de outros locais poderiam ser contemplados.

Visualiza-se que a amostra foi por conveniência, já que a autora buscou a instituição em que atua profissionalmente. Esta aproximação da pesquisadora, por ora é positiva, pois facilita o trânsito com os entrevistados, o conhecimento dos processos e documentos da instituição e, por ora, é negativa visto que se cria uma dificuldade de olhar o assunto com distanciamento. Dessa forma, o conflito entre o papel do profissional e do pesquisador se apresentou de forma constante durante esta pesquisa. O papel profissional tem por natureza um vínculo emocional com os processos e com a instituição. O pesquisador surge como um ator que precisa tomar distância para estudar o tema.

Uma outra limitação foi o tempo de realização desta pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa de mestrado, há de se contar com uma curva de aprendizagem na realização da referida dissertação.

Pesquisas futuras poderão aprofundar sobre a experiência e jornada do cliente na fase Pós-compra. Também sugere-se realizar a medição da experiência do cliente utilizando como métrica o *Net Promote Score* (NPS), considerando a vantagem e facilidade de ser realizada com apenas uma pergunta de recomendação objetiva (KEININGHAM et al., 2007).

Outrossim, pesquisas futuras poderão estudar como as instituições de ensino confessionais respondem à lógica do mercado em relação à concorrência, vantagem

competitiva e diferenciação, ao mesmo tempo em que, preservando a sua identidade carismática e valores, torna-os em um posicionamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- AKEN, Joan E. van. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of management studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.
- ANCHIETA. **Manual do Ingresso 2023**. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/wp-content/uploads/2022/08/manual-do-ingresso-2023-colegio-anchieta.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023a.
- ANCHIETA. **Boletim Informativo 2023**. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/wp-content/uploads/2023/01/boletim-informativo-2023.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023b.
- AWIDI, I. T.; PAYNTER, M. The impact of a flipped classroom approach on student learning experience. **Computers and Education**, v. 128, n. September 2018, p. 269-283, 2019.
- BARARI, M.; FURRER, O. The customer experience ecosystem in two cultural contexts. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 23, n. 3-4, p. 234-243, 2018.
- BARWITZ, Niklas; MAAS, Peter. Understanding the omnichannel customer journey: determinants of interaction choice. **Journal of interactive marketing**, v. 43, p. 116-133, 2018.
- BAXENDALE, S.; MACDONALD, E. K.; WILSON, H. N. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 235-253, 2015.
- BAYAZIT, N. Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research. **Design Issues**, v. 20, n. 1, p. 16-29, 2004.
- BECKER, Larissa; JAAKKOLA, Elina. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 4, p. 630-648, 2020.
- BENEKE, J. H. Marketing the institution to prospective students-A review of brand (reputation) management in higher education. **International journal of Business and Management**, v. 6, n. 1, p. 29, 2011.
- BENKE, Diogo Richartz; VEIGA, Claudimar Pereira da; MARCHETTI, Renato Zancan. Drivers of experience of students and parents in basic education: a perspective based on relationship quality. **International Journal of Management in Education**, v. 14, n. 1, p. 94-119, 2020.

BISCHOF-DOS-SANTOS, Christiane *et al.* New causal model for Brazilian private higher education institutions: A dynamic capability perspective. **Information Resources Management Journal (IRMJ)**, v. 30, n. 1, p. 15-29, 2017.

BLACKIE, R. Do you know what you're doing in social. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 16, n. 4, p. 282-284, 2015.

BOLTON, Ruth N.; LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 271-292, 2004.

BOUGHNIM, N.; YANNOU, B. **Product-Service Systems To cite this version: HAL Id : hal-00108215**. 2006.

BRASIL. **Inep**. 2022. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2022.pdf. Acesso em: 31 mar. 2022.

ÇAĞDAŞ, Volkan; STUBKJÆR, Erik. Design research for cadastral systems. **Computers, Environment and Urban Systems**, v. 35, n. 1, p. 77-87, 2011.

CANFIELD, D. D. S.; BASSO, K. Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey. **A Method Development and Test**, v. 1530, n. Dec., 2016.

CANFIELD, D. DE S.; BASSO, K. Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 104-117, 2017.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro, COP, 1994. 120 p.

CHAKRABARTI, A. A course for teaching design research methodology. **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing: AIEDAM**, v. 24, n. 3, p. 317-334, 2010.

CHANG, C. W.; ZHANG, J. Z. The Effects of Channel Experiences and Direct Marketing on Customer Retention in Multichannel Settings. **Journal of Interactive Marketing**, v. 36, p. 77-90, 2016.

CHILDERS, Terry L. *et al.* Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. **Journal of retailing**, v. 77, n. 4, p. 511-535, 2001.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. A era dos serviços. _____; _____. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 23-44.

CROSIER, A.; HANDFORD, A. Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled people: A case study. **Social Marketing Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 67-76, 2012.

DE BELLIS, E.; VENKATARAMANI JOHAR, G. Autonomous Shopping Systems: Identifying and Overcoming Barriers to Consumer Adoption. **Journal of Retailing**, v. 96, n. 1, p. 74-87, 2020.

DE FARIAS, Salomão Alencar; AGUIAR, Edvan Cruz; MELO, Francisco Vicente Sales. Store atmospherics and experiential marketing: A conceptual framework and research propositions for an extraordinary customer experience. **International Business Research**, v. 7, n. 2, p. 87, 2014.

DEL BUCCHIA, C. *et al.* Empowerment as latent vulnerability in techno-mediated consumption journeys. **Journal of Business Research**, v. 124, n. March 2020, p. 629-651, 2021.

DE KEYSER, Arne *et al.* A framework for understanding and managing the customer experience. **Marketing Science Institute working paper series**, v. 85, n. 1, p. 15-121, 2015.

DEMMERS, Joris; WELTEVREDEN, Jesse WJ; VAN DOLEN, Willemijn M. Consumer engagement with brand posts on social media in consecutive stages of the customer journey. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 24, n. 1, p. 53-77, 2020.

DOLBEC, P. Y. *et al.* How Established Organizations Combine Logics to Reconfigure Resources and Adapt to Marketization: A Case Study of Brazilian Religious Schools. **Journal of Marketing Research**, 2021.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

DE FARIAS, Salomão Alencar; AGUIAR, Edvan Cruz; MELO, Francisco Vicente Sales. Store atmospherics and experiential marketing: A conceptual framework and research propositions for an extraordinary customer experience. **International Business Research**, v. 7, n. 2, p. 87, 2014.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. São Paulo: Amgh Editora, 2014.

FØLSTAD, A.; KVALE, K. Customer journeys: a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 196-227, 2018.

GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. **European management journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

- HALVORSRUD, R.; KVALE, K.; FØLSTAD, A. Improving service quality through customer journey analysis. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 6, p. 840-867, 2016.
- HILDEBRAND, C.; SCHLAGER, T. Focusing on others before you shop: exposure to Facebook promotes conventional product configurations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 2, p. 291-307, 2019.
- HAMILTON, Rebecca; PRICE, Linda L. Consumer journeys: Developing consumer-based strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 2, p. 187-191, 2019.
- HEVNER, Alan R. *et al.* Design science in information systems research. **MIS quarterly**, p. 75-105, 2004.
- JORGE, Gabriela Andre; MIYAKE, Dario Ikuo. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Production**, v. 26, p. 590-613, 2015.
- FREITAS JUNIOR, J. C. S. *et al.* Design Research: Aplicações Práticas E Lições Aprendidas. **Revista de Administração FACES**, v. 14, n. 1, p. 5-24, 2015.
- KANNAN, P. K.; LI, H. "ALICE". Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 22-45, 2017.
- KEININGHAM, Timothy L. *et al.* "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth." **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 39-51, 2007. Disponível em: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.71.3.39>. Acesso em: 20 maio 2023.
- DE KEYSER ARNE, Lemon Katherine N.; PHILIPP, Klaus; KEININGHAM TIMOTHY, L. **A Framework for Understanding and Managing the CX**. Working Paper Series 2015, Report, 2015.
- KRANZBÜHLER, A. M.; KLEIJNEN, M. H. P.; VERLEGH, P. W. J. Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 2, p. 308-327, 2019.
- KUMAR, V.; PANSARI, A. Competitive advantage through engagement. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 4, p. 497-514, 2016.
- KUURU, T. K.; NÄRVÄNEN, E. Embodied interaction in customer experience: a phenomenological study of group fitness. **Journal of Marketing Management**, v. 35, n. 13-14, p. 1241-1266, 2019.
- LACERDA, D. P. *et al.* Design Science Research: Método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LEE, K. W.; LANTING, M. C. L.; ROJDAMRONGRATANA, M. Managing customer life cycle through knowledge management capability: a contextual role of information technology. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 28, n. 13-14, p. 1559-1583, 2017.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LUDWICZAK, Anna. Using customer journey mapping to improve public services: A critical analysis of the literature. **Management**, v. 25, n. 2, p. 22-35, 2021.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

MARINO, Vittoria; PRESTI, Letizia Lo. Engagement, satisfaction and customer behavior-based CRM performance: an empirical study of mobile instant messaging. **Journal of Service Theory and Practice**, 2018.

MCKECHNIE, Donelda S.; GRANT, Jim; GOLAWALA, Fatema Shabbir. Partitioning service encounters into touchpoints to enhance quality. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 2011.

OLSON, E. D. *et al.* Marketing Mechanisms Used for Summer Food Service Programs. **Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing**, v. 32, n. 5, p. 465-487, 2020.

PALUCH, S.; TUZOVIC, S. Persuaded Self-Tracking with Wearable Technology: Carrot or Stick? **Stefanie**, n. Jul., p. 1-23, 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **1988**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PATTI, C. H.; VAN DESSEL, M. M.; HARTLEY, S. W. Reimagining customer service through journey mapping and measurement. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 10, p. 2387-2417, 2020.

PEFFERS, K. *et al.* A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PEFFERS, K.; TUUNANEN, T.; NIEHAVES, B. Design science research genres: introduction to the special issue on exemplars and criteria for applicable design science research. **European Journal of Information Systems**, v. 27, n. 2, p. 129-139, 2018.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.

RAWSON, Alex; DUNCAN, Ewan; JONES, Conor. The truth about customer experience. **Harvard business review**, v. 91, n. 9, p. 90-98, 2013.

REDE JESUITA BRASIL. **Educação Jesuíta no Mundo**. Disponível em: <<https://www.jesuitasbrasil.org.br/educacao/>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

ROHDE, L. A. *et al.* Parental Reasons for School Choice in Elementary School: A Systematic Review. **Journal of School Choice**, v. 13, n. 3, p. 287-304, 2019.

SHIER, M. L.; GOUTHRO, S.; DE GOIAS, R. The pursuit of social capital among adolescent high school aged girls: The role of formal mentor-mentee relationships. **Children and Youth Services Review**, v. 93, n. July, p. 276-282, 2018.

STEIN, A.; RAMASESHAN, B. Towards the identification of customer experience touch point elements. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 8-19, 2016.

SCHMITT, Bernard H. **Gestão da Experiência do Cliente Uma Revolução**. Bookman, 2004.

SHOSTACK, G. Lynn. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. Jan.-Feb., p. 133-139, 1984.

SIMON, Herbert A. **Models of my life**. MIT press, 1996.

TESZENYI, Eleonora; HEVEY, Denise. Age group, location or pedagogue: Factors affecting parental choice of kindergartens in Hungary. **Early Child Development and Care**, v. 185, n. 11-12, p. 1961-1977, 2015.

TRUDEAU, H.S. and Shobeiri, S. (2016) 'The relative impacts of experiential and transformational benefits on consumer-brand relationship'. **Journal of Product & Brand Management**, v. 25, n. 6, p.586-599. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2015-0925>. Acesos em: 15 maio 2023.

TUEANRAT, Y.; PAPAGIANNIDIS, S.; ALAMANOS, E. Going on a journey: A review of the customer journey literature. **Journal of Business Research**, v. 125, n. February 2020, p. 336-353, 2021.

VAISHNAVI, Vijay K. **Design science research methods and patterns: innovating information and communication technology**. Auerbach Publications, 2007.

VERHOEF, P.; KOOGHE, E.; WALK, N. Creating Value with Big Data Analytics Introduction : Edwin Kooge. **The Customer Connection**, 2016.

VERHOEF, Peter C. *et al.* Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. **Journal of retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A. NSD processes and practices in experiential services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 63-80, 2011.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DA INSTITUIÇÃO

Identificação:

Nome. Quantos anos trabalha no Colégio Anchieta?

Qual é sua função? Há quanto tempo está nesta função?

Contextualização do tema/entrevista:

O processo de 'compra de uma matrícula' no Colégio Anchieta passa pelo momento de:

a) buscar informações; b) agendar visita; c) fazer inscrição e iniciar as etapas de admissão: sondagem, entrevista; d) resultado/chamada para matrícula; e) matrícula.

1. O momento em que as famílias buscam informações é invisível para o Colégio Anchieta. Por exemplo, quando a família acessa os canais oficiais do Colégio (site, redes sociais, etc.), que tipo de informações hoje são oferecidas nestes espaços?
2. Sobre as informações que o Colégio entrega nos canais oficiais: você entende que são suficientes para subsidiar as dúvidas da família?
3. No momento da Visita, que tipo de informações você entende que são imprescindíveis de serem ditas? Que recursos você propõe para confirmar essas informações?
4. No momento da visita, qual roteiro você entende que deveria ser feito? Quais espaços você entende que devem ser mostrados na visitação?
5. Entre o momento da Visita e o momento da inscrição, você entende que há espaço para melhorar o processo que hoje está em vigor?
6. Entre o momento da inscrição até o dia da Sondagem, você entende que há espaço para melhorar o processo que hoje está em vigor?
7. No dia em que ocorre a Sondagem, momento cuja dinâmica envolve diretamente a criança, você entende que há espaço para melhorar o processo que hoje está em vigor?
8. Entre o dia da Sondagem até a chamada para a Matrícula, você entende que há espaço para melhorar o processo que hoje está em vigor?
9. No dia em que ocorre a Matrícula, momento que envolve os pais, você entende que há espaço para melhorar o processo que hoje está em vigor?

10. No período que abrange todo o processo de ‘compra de uma matrícula’, dos atendimentos que você realiza, que tipo de esclarecimentos as famílias buscam?
11. A partir destes questionamentos, quais melhorias você entende que poderiam ser implementadas nos processos e que ajudariam uma família que está procurando escola para matricular seus filhos?
12. Quando as famílias decidem matricular no Colégio, você acredita que os filhos participam dessa decisão?
13. Que atividades o Colégio realiza ou poderia realizar para envolver a criança no processo de decisão para matrícula?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PAIS

Identificação:

1. Nome, Idade.
2. Relação de mãe ou pai?
3. Quantos filhos estão estudando na escola? Que idade? Que série estão estudando?
4. Qual é o seu relacionamento com o Colégio Anchieta, antes de 2022? Você foi aluna? Tem amigos que estudaram aqui ou que têm filhos estudando aqui? Como o Colégio Anchieta fazia parte da sua vida antes de realizar a matrícula para 2022? Explique.
5. Como você buscou informações para tomar a decisão? Visitou o site? Buscou informações por telefone/e-mail? Fez Visita? Conversou com famílias que já têm filhos estudando aqui? Conversou com alguém que já foi aluno do Anchieta? Detalhe.
6. Como você se sentiu enquanto buscava informações? Que tipo de informações você buscou? O acesso às informações foi fácil? Encontrou todas as informações de que precisava?
7. Você realizou visita na escola antes de fazer a inscrição para a matrícula? Como foi esse momento? Ajudou a consolidar sua decisão?
8. O roteiro da visita atendeu as expectativas da família? O que você acrescentaria ou alteraria no roteiro para melhorar a experiência?
9. Entre a busca por informações e a Visita na escola (caso tenha sido feita) até a inscrição para a matrícula, algum momento crítico ou de incerteza? Havia algum risco de não ter vagas e ficar em lista de espera? Quais os seus sentimentos em relação a essa questão?
10. No momento da inscrição, havia disponibilidade de vagas? Se sim, você já agendou a sequência de etapas para seguir no Processo? Este foi o primeiro momento que seu filho veio para a escola? Como foi a experiência no momento da Sondagem para você e para seu filho?
11. Entre a Sondagem e a chamada para a matrícula: ficaram incertezas ou dúvidas? Você sentiu necessidade de melhor interação?
12. Como você descreveria o momento da chamada para a matrícula e a matrícula? Atendeu suas expectativas ou você esperava mais?

13. A escolha pelo Colégio Anchieta envolveu a participação do seu filho? Ele queria estudar aqui? Ele influenciou a decisão da família?
14. A família buscou informações ou realizou visitas em outras escolas? O aluno participou deste momento? Por que a decisão foi pelo Colégio Anchieta? Ele contribuiu para a escolha da família?