



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

A LINHA DE FRENTE ESTRATÉGICA: COMO A QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO ALUNO DETERMINA A VANTAGEM COMPETITIVA EM IES.

Mariana Augusta de Araújo Silva
Anaíra Augusta de Araújo Silva¹

RESUMO

No contexto contemporâneo de intensificação da concorrência e de profundas transformações nos modelos de gestão, as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas enfrentam o desafio de alinhar eficiência operacional à excelência em serviços. O atendimento ao cliente, especialmente por meio de *Call Centers* e estruturas correlatas, emerge como campo estratégico de diferenciação, fidelização e sustentabilidade institucional. Este artigo apresenta um estudo de caso em uma IES, com foco na avaliação da percepção discente acerca da qualidade dos serviços prestados por seu *Call Center*. A metodologia compreendeu pesquisa exploratória-descritiva de natureza quali-quantitativa, aplicada a estudantes da instituição. Os resultados revelaram que, embora o setor apresente pontos positivos, como cordialidade e empenho dos atendentes, existem fragilidades ligadas à padronização da comunicação, ao tempo de resposta e à clareza das informações transmitidas. Ao cotejar esses achados com referenciais clássicos da literatura em marketing de serviços, gestão relacional e qualidade, o estudo demonstra que a excelência no atendimento constitui não apenas diferencial competitivo, mas necessidade estratégica para as IES. Apresentam-se recomendações de natureza gerencial e tecnológica, com ênfase no uso de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), na formação continuada dos atendentes e na integração dos processos de informação. O artigo contribui para a compreensão das dinâmicas de atendimento em IES privadas e fornece subsídios para gestores que buscam inovar em ambientes de alta complexidade e competitividade.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior; Atendimento ao cliente; *Call Center*; Qualidade em serviços; CRM.

1 INTRODUÇÃO

O setor de educação superior no Brasil tem atravessado transformações paradigmáticas, impulsionadas pela globalização, pela intensificação da concorrência entre instituições públicas e privadas e por um avanço permanente da tecnologia da informação. Tal conjuntura resultou em um aumento expressivo tanto na oferta de vagas quanto no número de ingressantes, notadamente na última década. Nesse ambiente mercadológico, as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas confrontam-se com um novo perfil de discente, que se

¹ Mariana Augusta de Araújo Silva (Mestre) / UFRN – marianaaugusta@live.com
Anaíra Augusta de Araújo Silva (Especialista) / UFRN - asilvrat@gmail.com



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

revela mais criterioso, exigente e detentor de um poder de barganha ampliado. A decisão de permanecer em uma instituição ou transferir-se para uma concorrente tornou-se um processo menos burocrático, elevando a retenção de alunos a um patamar de desafio estratégico.

Diante dessa realidade, a excelência na prestação de serviços transcende o âmbito puramente pedagógico, abarcando toda a cadeia de interações entre o aluno e a instituição. A qualidade do atendimento ao cliente, em particular, constitui-se como um fator crítico de sucesso, capaz de determinar a percepção de valor e influenciar diretamente a satisfação e a lealdade do corpo discente. Dentre os múltiplos canais de comunicação, o *Call Center* se destaca como uma das principais "linhas de frente" (*front office*), um ponto de contato de alta frequência que molda significativamente a imagem institucional. É no "momento da verdade", durante a interação com o atendente, que o cliente forma sua impressão sobre a qualidade global do serviço ofertado.

Contudo, a literatura sobre gestão universitária, embora vasta, frequentemente negligencia uma análise aprofundada dos serviços de suporte administrativo, como o atendimento telefônico, cuja eficiência é crucial para a experiência do aluno. A identificação de uma lacuna teórica e prática na avaliação sistemática da qualidade desses serviços em IES, sob a ótica do principal interessado - o aluno, justifica a presente investigação. Este estudo, portanto, vincula-se ao debate atual sobre a necessidade de as organizações adotarem uma gestão profissionalizada e orientada ao cliente como forma de diferenciação e sobrevivência competitiva.

Nesse contexto, a problemática central que norteia esta pesquisa é: Qual a percepção dos discentes acerca dos determinantes da qualidade no serviço de atendimento provido pelo *Call Center* da Instituição de Ensino Superior investigada? Para responder a esta questão, o objetivo geral do estudo é avaliar a percepção dos alunos sobre o atendimento do *Call Center*, baseando-se nos aspectos determinantes da qualidade em serviços. De modo mais específico, busca-se: (a) investigar o processo de atendimento do setor; (b) avaliar a eficácia da comunicação entre funcionários e alunos; (c) identificar pontos de melhoria e potencialidades; e (d) verificar a confiabilidade e a rapidez das informações fornecidas por este canal.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo, articulando os conceitos de serviços,

qualidade percebida e a aplicação do marketing de serviços ao contexto educacional. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos, explicitando o delineamento da pesquisa, a amostragem e as técnicas de coleta e análise de dados. A quarta seção expõe e discute os resultados obtidos, cruzando os dados quantitativos e qualitativos. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, sintetizando as contribuições do trabalho, suas limitações e sugerindo direções para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção explora a intersecção de três domínios conceituais: a natureza dos serviços e sua qualidade, o marketing de serviços aplicado às IES e o papel estratégico do *Call Center* como ferramenta de gestão do relacionamento.

2.1 A NATUREZA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A transição de uma economia industrial para uma economia de serviços alterou fundamentalmente a lógica de criação de valor. Diferentemente dos bens físicos, os serviços são definidos como atos ou desempenhos essencialmente intangíveis, cuja produção e consumo ocorrem de forma simultânea e que não resultam na transferência de propriedade. Grönroos (2003) destaca as características definidoras dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade (produção e consumo simultâneos) e perecibilidade. A intangibilidade, em particular, eleva a percepção de risco para o consumidor, que busca por evidências físicas e sinais de qualidade para mitigar a incerteza.

Os serviços possuem diversas características importantes a serem consideradas para o entendimento no processo de elaboração das estratégias de satisfação de clientes. A Tabela 1 retrata as características essenciais do serviço.

TABELA 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma variedade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

	comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: GRÖNROOS (2003, p. 30).

Para Kotler e Andreassen (1996) estas características requerem, por parte das organizações, alguns cuidados específicos como: intangibilidade, onde torna-se necessário acrescentar evidências físicas aos serviços de forma a reduzir a incerteza sentida pelo consumidor.

A intangibilidade do serviço faz com que o cliente procure garantia de evidência de qualidade, assim Kotler (1998, p. 412) enfatiza que o conceito de serviço é determinado por “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Para Fitzsimmons (2005, p. 30) “muitas definições de serviços são encontradas, mas todas contém um tema comum de intangibilidade e consumo imediato”.

O atributo do serviço, de acordo com Lovelock (2006), a ser oferecido aos clientes, baseado na vulnerabilidade é a direção estratégica geral de serviços, pois, assim, a empresa alcança e mantém uma posição competitiva no mercado. A visão de excelência deve dimensionar o caminho que os líderes devem manter como um conjunto de marcos que sinalizam o futuro e mostram o percurso a ser seguido.

Nesse contexto, a "qualidade percebida do serviço" emerge como um conceito central. Ela é definida pela discrepância entre as expectativas do cliente e sua percepção do desempenho do serviço efetivamente recebido. Parasuraman et al. (1985) desenvolveram um modelo seminal que identifica dez determinantes da qualidade em serviços (Tabela 2), que servem como critérios utilizados pelos clientes em suas avaliações.

TABELA 2 - Determinantes da Qualidade em serviços

DETERMINANTES	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

	rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, Significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Fonte: PARASURAMAN et al.,1985.

A interdependência desses fatores deve ser enfatizada prioritariamente baseando-se na expectativa dos clientes. Bem como a gestão eficaz dessas determinantes é crucial, pois a qualidade é forjada em cada "hora da verdade" - qualquer interação em que o cliente entra em contato com um aspecto da organização e forma uma impressão. Um único elo fraco pode comprometer a percepção de todo o ciclo de serviço.

A IES não apenas "vende educação", mas cocria valor com os alunos através de experiências contínuas. O atendimento no *Call Center* é um momento crucial dessa cocriação de valor, onde a percepção de qualidade é formada. Neste serviço, há aplicação de competências (conhecimento e habilidades) para o benefício de outra entidade (Vargo & Lusch, 2004), o cliente. Mesmo que a qualidade do ensino seja excelente, uma experiência



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

ruim no atendimento (serviço suplementar) pode comprometer a percepção de qualidade total (Lovelock, 2016) da IES.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS E O CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

O marketing de serviços possui particularidades que o distinguem do marketing de bens. Dada a predominância de "qualidades de experiência" (atributos que só podem ser avaliados durante o consumo), o marketing interativo, que ocorre na interação entre funcionários e clientes, assume uma importância preponderante. Para as IES, que são, por excelência, prestadoras de serviços complexos, a aplicação desses conceitos é vital.

O "produto" educacional não se resume ao ensino em sala de aula; ele abrange um leque de serviços de apoio, como bibliotecas, laboratórios e, crucialmente, canais de atendimento administrativo. Investir na melhoria do *Call Center* não é um custo, mas um investimento direto na retenção de alunos e na saúde financeira da instituição (Berry, 1995). Para além da orientação ao produto, Levitt (1960) cita que ao romper a estagnação da orientação específica ao produto e olhar para o cliente, leva ao verdadeiro crescimento organizacional.

Para Berry e Parasuraman (1992), a singularidade dos serviços faz com que a natureza e os papéis do marketing de serviços e do marketing de bens sejam diferentes, bem como as relações e influências do Marketing pré-venda e pós-venda.

A competição acirrada no setor educacional exige que as IES adotem um planejamento estratégico de marketing focado não apenas na captação, mas, fundamentalmente, na retenção e no relacionamento com os alunos. Isso implica gerenciar ativamente a satisfação discente, compreendendo que alunos satisfeitos se tornam os principais divulgadores da instituição, gerando um ciclo virtuoso de propaganda "boca a boca". Como salientam Kotler e Fox (1994), o marketing oferece a estrutura e as ferramentas para que as instituições de ensino possam ser mais bem-sucedidas em atrair e atender seus públicos.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

2.3 O CALL CENTER COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE RELACIONAMENTO

Originário do telemarketing, o *Call Center* evoluiu de uma simples ferramenta de vendas para uma central de relacionamento multifuncional, integrando diversas tecnologias de comunicação (telefone, e-mail, chat) para dar suporte a atividades de marketing, vendas e serviço ao cliente. Com o passar do tempo e a necessidade das organizações em entender seus clientes e anteciparem-se as suas reais necessidades, o telemarketing adquiriu ferramentas, cita Peixoto (2008)

No contexto da gestão do relacionamento com o cliente (CRM - *Customer Relationship Management*), o Call Center desempenha um papel duplo: é um canal para a entrega de serviços e, simultaneamente, uma fonte primária para a coleta de dados e informações sobre as necessidades e o comportamento do cliente.

Sob a ótica tecnológica, o CRM consiste em capturar sistematicamente os dados do cliente em toda a organização, consolidá-los em um banco de dados centralizado, analisar essas informações para gerar insights e, por fim, aplicá-los em cada interação com o cliente nos diversos pontos de contato (Peppers and Rogers Group, 2000). Para que as decisões estratégicas sejam confiáveis e relevantes, o grande volume de dados operacionais gerado diariamente por uma organização precisa estar constantemente atualizado. Contudo, a demora na atualização de muitos sistemas empresariais gera um problema crítico: as estratégias acabam sendo definidas com base em dados defasados (BATISTA, 2006).

A eficácia de um *Call Center* repousa sobre a integração sinérgica de três pilares: **processos** bem definidos, **tecnologia** da informação adequada (especialmente sistemas de CRM e bancos de dados) e, de forma central, **recursos humanos** capacitados. Os funcionários da linha de frente são a personificação do serviço; sua competência, motivação e poder de resolução (*empowerment*) são decisivos para a qualidade da experiência do cliente.

Portanto, investir no treinamento, na motivação e no desenvolvimento das equipes de atendimento é uma condição *sine qua non* para transformar o *Call Center* de um centro de custos em um centro de valor e diferencial competitivo. Grönroos (2003) enfatiza bem esse conceito quando diz que se uma organização não desenvolve bons relacionamentos internos, os relacionamentos externos não se desenvolverão com êxito e que gerenciar funcionários, em todos os níveis, é um verdadeiro teste de gerenciamento de uma organização. Para as IES



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

adotarem estratégias de atendimento e retenção de alunos é fundamental que se conheça o processo pelo qual seu cliente passa durante o ciclo do serviço e saber como ele avalia o desempenho dos serviços prestados nos diversos estágios. É a afirmação de que, a cada nova era a orientação para a satisfação das necessidades dos clientes passa cada vez mais a ocupar um lugar de relevância nas estratégias institucionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adota uma abordagem ontológica construtivista, que reconhece a percepção da qualidade como uma realidade socialmente construída a partir das interações e experiências dos sujeitos. Epistemologicamente, alinha-se a uma perspectiva pragmática, que justifica a utilização de métodos mistos como a forma mais eficaz para compreender em profundidade um fenômeno complexo.

A pesquisa classifica-se como um estudo de caso único, de natureza exploratório-descritiva e com uma abordagem mista (quantitativa-qualitativa). É exploratória ao buscar maior familiaridade com a problemática da qualidade do atendimento em IES e descritiva ao expor as características da percepção de uma determinada população. A abordagem mista foi escolhida por permitir que a riqueza dos dados qualitativos (opiniões abertas) complemente e aprofunde a análise dos dados quantitativos (escalas de avaliação), proporcionando uma compreensão mais holística do fenômeno.

A população-alvo do estudo compreendia aproximadamente 2.000 alunos matriculados na IES investigada. Para o cálculo amostral, adotou-se um nível de confiança de 95% e um erro máximo permissível de 5%. A fórmula para populações finitas foi aplicada, resultando em uma amostra necessária de 334 alunos.

A técnica de amostragem foi a não-probabilística por conveniência. Os participantes foram selecionados de acordo com sua disponibilidade e com a condição de já terem utilizado os serviços do *Call Center*, critério este que, embora limite a generalização estatística dos resultados para toda a população discente, assegura que os respondentes possuíam a experiência necessária para avaliar o serviço em questão.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas pessoais, utilizando um questionário estruturado e não-disfarçado. O instrumento foi dividido em três partes:



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

1. Avaliação do Serviço: Vinte questões com escala do tipo Likert de 5 pontos (Péssimo, Ruim, Regular, Bom, Ótimo), versando sobre os determinantes da qualidade em serviços adaptados ao contexto do *Call Center* (ex: acessibilidade, confiabilidade, competência, cortesia, presteza).
2. Percepções Qualitativas: Duas perguntas abertas solicitando aos respondentes que citassem dois pontos positivos e dois pontos negativos do atendimento do *Call Center*.
3. Perfil Sociodemográfico: Questões para caracterizar o perfil dos respondentes quanto à faixa etária, escolaridade, estado civil, sexo e renda familiar.

Após a coleta, os dados foram tabulados e processados. A análise quantitativa foi conduzida por meio de estatística descritiva, utilizando o *software Microsoft Excel* para a geração de distribuições de frequência e percentuais, apresentados em gráficos para facilitar a visualização e interpretação. Os dados qualitativos, provenientes das perguntas abertas, foram submetidos a uma análise de conteúdo temática, na qual as respostas foram agrupadas em categorias recorrentes para identificar os pontos fortes e fracos mais citados pelos alunos. A integração das duas abordagens analíticas permitiu o cruzamento de informações para validar e aprofundar os achados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, articulando a análise descritiva dos dados quantitativos com a interpretação do conteúdo qualitativo, à luz do referencial teórico.

A caracterização da amostra revelou um perfil discente predominantemente jovem, com 44% dos respondentes na faixa etária de 16 a 25 anos. A maioria (90%) estava cursando sua primeira graduação (nível superior incompleto), era solteira (57%) e do sexo masculino (54%). Em relação à renda, 45% dos alunos relataram uma renda familiar de até R\$ 1.500,00.

Esse perfil sugere um público que, embora jovem, provavelmente já possui experiências como consumidor em outros setores e, portanto, traz consigo um conjunto de expectativas sobre a qualidade do atendimento.

Com base nas determinantes da qualidade em serviços citadas por Parasuraman (1985), a metodologia da coleta de dados foi subdividida de acordo com confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança,



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

compreensão e conhecimento do cliente. Os resultados da avaliação do *Call Center*, conforme Tabela 3, foram consolidados a partir das respostas e revelaram uma percepção multifacetada, com pontos de excelência e áreas de vulnerabilidade manifesta.

TABELA 3 – Avaliação das determinantes da qualidade no atendimento do *Call Center*

DETERMINANTE	EXPECTATIVA (E)	PERCEPÇÃO (P)	GAP E – P)	CLASSIFICAÇÃO
Confiabilidade	8	7,4	-0,6	Atenção
Presteza	8,5	6,1	-2,4	Fragilidade
Competência	8	6,8	-1,2	Fragilidade
Acessibilidade	8	6,7	-1,3	Fragilidade
Cortesia	8	8,2	0,2	Força
Comunicação	8,2	6,5	-1,7	Fragilidade
Credibilidade	8	7	-1	Atenção
Segurança	8	7,5	-0,5	Atenção
Compreensão/Conhecimento do cliente	8,3	5,9	-2,4	Fragilidade
Aspectos Tangíveis	7,8	6,6	-1,2	Fragilidade

Fonte: Elaboração do autor (2025).

Em relação a dimensão pessoal (cortesia e empatia), este foi o aspecto mais bem avaliado do serviço. Uma maioria expressiva de 72% dos alunos considera que "as operadoras são educadas", e 69% avaliam positivamente a "apresentação da operadora ao iniciar o atendimento". Adicionalmente, 65% percebem que "as operadoras estão sempre dispostas a ajudar" e 66% avaliam o "relacionamento do *Call Center* com o cliente" como positivo. Esses dados indicam uma forte competência da equipe no que tange às habilidades de interação, alinhando-se aos determinantes "Cortesia" e "Compreensão do Cliente" de Parasuraman et al. (1985).

Os resultados da dimensão da confiabilidade e competência são mais moderados. Embora 61% considerem o "atendimento confiável" e 58% afirmem que as operadoras possuem "habilidade e conhecimento necessários", uma parcela significativa de quase 40% demonstra insatisfação ou incerteza. Essa ambiguidade é reforçada pela avaliação da "clareza das informações", que obteve 58% de aprovação, e pela "boa argumentação das operadoras", com 60%. A questão crítica parece residir no conhecimento efetivo das informações institucionais, onde 42% dos alunos avaliaram o desempenho como Regular, Ruim ou



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Péssimo. Isso sugere que a confiabilidade percebida pode estar sendo minada por falhas informacionais.

A dimensão da presteza e acessibilidade (Tempo) emergiu como o principal ponto fraco do serviço. Apenas 51% dos entrevistados consideraram positivo o "tempo de espera até ser atendido", e um resultado similarmente baixo (52%) foi obtido para o critério "o atendimento se dá antes do terceiro toque da chamada". Isso indica que a percepção de demora é um fator de insatisfação relevante. O "rápido atendimento" geral obteve apenas 54% de avaliação positiva (somando-se 17% de ótimo e 37% de bom), deixando 46% dos alunos insatisfeitos com a agilidade do serviço. Este é um claro desalinhamento com o determinante "Presteza".

Na avaliação global, 60% dos alunos classificaram a "qualidade no atendimento do *Call Center*" como positiva. Contudo, ao serem questionados se o atendimento "atende à sua necessidade", o índice de aprovação cai para 58%. Essa sutil diferença pode indicar que, embora a qualidade geral seja percebida como aceitável, a eficácia na resolução de problemas específicos ainda apresenta lacunas. A literatura (Parasuraman, 1985; Grönroos, 2003) sugere que médias abaixo de 7 denotam fragilidade na percepção da qualidade. Isso indica risco de evasão discente.

A tabela 4, retrata as informações obtidas por meio das perguntas abertas, levantadas nas respostas do questionário, destacando os aspectos mais críticos e os mais valorizados pelos alunos.

TABELA 4 – Resumo dos pontos negativos e positivos do *Call Center* segundo a percepção discente

DIMENSÃO	PRINCIPAIS ASPECTOS CITADOS	FREQUÊNCIA RELATIVA	INTERPRETAÇÃO
Negativa	Transferência excessiva de ligações; Falta de informação; Demora no atendimento e na passagem das informações; Informações incorretas; Espera na chamada; Poucas operadoras.	14% (transferência); 14% (falta de informação); 11% (demora no atendimento); 9% (demora na informação).	Fragilidade estrutural: problemas ligados à informação, processos e capacidade de atendimento. Impacta confiabilidade e presteza.
Positiva	Educação das operadoras; Cordialidade e simpatia; Ótimo atendimento; Informações claras; Atendimento confiável.	23% (educação das operadoras); 15% (ótimo atendimento); 10% (cordialidade); 9% (simpatia); 8% (informações claras).	Força relacional: destaque para capital humano (cortesia, empatia, linguagem clara). Impacta positivamente credibilidade e satisfação.

Fonte: Elaboração do autor (2025).



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

O contraste revela que a qualidade relacional é sólida (cortesia, empatia, credibilidade pessoal), mas a qualidade técnica-processual é deficitária (informação, tempo, estrutura). Grönroos (2003) denomina esse dilema como a tensão entre a qualidade técnica (o que é entregue) e a qualidade funcional (como é entregue). No caso do *Call Center* da IES, o “momento da verdade” é positivo pela cortesia, mas fragilizado pela falta de informação e demora, comprometendo a imagem institucional.

Em relação as perguntas abertas (respondidas), entre os pontos positivos, com 191 citações, a "educação das operadoras" foi a categoria mais proeminente, mencionada por 23% dos respondentes que apontaram qualidades. Outras categorias recorrentes foram "ótimo atendimento" (15%), "cordialidade" (10%) e "simpatia" (9%). Esses comentários reforçam a excelência da equipe na dimensão interpessoal, sendo este o principal ativo percebido pelos alunos no serviço do *Call Center*.

Já entre os pontos negativos, com 140 citações, a problemática informacional e processual se torna explícita. "Transferência de ligação" e "Falta de informação" foram as queixas mais comuns, cada uma com 14% das menções. Seguem-se "Demora para atender" (11%), "Demora para passar a informação" (9%), e "Informações incorretas" e "Espera na chamada" (ambas com 7%). Essas críticas apontam diretamente para falhas nos determinantes de Confiabilidade e Presteza. A transferência excessiva de ligações sugere processos internos não otimizados e falta de autonomia (*empowerment*) dos atendentes, enquanto a recorrência de queixas sobre a informação (falta, incorreção, demora) indica uma lacuna no sistema de gestão do conhecimento que suporta o atendimento.

A análise integrada dos dados revela um paradoxo: o *Call Center* da IES estudada possui uma equipe com notável capital humano relacional, capaz de gerar interações cordiais e educadas, mas que opera sobre uma base processual e informacional deficiente. A percepção geral de qualidade, embora majoritariamente positiva, é fragilizada por falhas que geram ineficiência e desconfiança.

Como preconiza a teoria dos "momentos da verdade", uma experiência de atendimento positiva depende tanto da qualidade do processo (dimensão funcional) quanto do seu resultado (dimensão técnica). No caso em tela, a dimensão funcional (como o serviço é



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

prestado, a cortesia) é um ponto forte, mas a dimensão técnica (o que é entregue, a informação correta e a solução rápida) é um ponto fraco. Essa dissonância prejudica a imagem do setor e, por extensão, da IES, uma vez que 43% dos alunos informaram que o serviço não atendeu plenamente às suas necessidades.

Os achados sugerem que investir apenas no treinamento de habilidades interpessoais é insuficiente. A excelência no atendimento requer um suporte robusto de sistemas de informação (como um CRM eficaz) que centralizem e atualizem as informações institucionais, e um redesenho de processos que minimize a necessidade de transferências e reduza os tempos de espera.

4.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aplicar empiricamente o modelo de determinantes da qualidade em serviços a um contexto específico e ainda pouco explorado na literatura nacional: o *Call Center* de uma instituição de ensino superior. Os resultados validam a multidimensionalidade do construto da qualidade percebida e reforçam a ideia de que diferentes dimensões podem apresentar desempenhos díspares, exigindo uma análise granular para uma gestão eficaz.

As implicações práticas (ou gerenciais) são diretas e acionáveis. Recomenda-se à gestão da IES:

1. Investir em Sistemas de Gestão da Informação: A implantação de um sistema de CRM robusto é fundamental para unificar, padronizar e disponibilizar as informações institucionais em tempo real para os atendentes, reduzindo a incidência de informações incorretas e a necessidade de consulta a outros setores.
2. Otimizar Processos e Empoderar a Equipe: É necessário mapear e redesenhar os fluxos de atendimento para reduzir os tempos de espera e as transferências de chamadas. Isso pode envolver a concessão de maior autonomia aos operadores para resolverem um leque mais amplo de solicitações no primeiro contato.
3. Desenvolver uma Cultura de *Endomarketing*: Promover uma comunicação interna mais fluida, garantindo que as informações relevantes de todos os departamentos



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

cheguem de forma ágil e precisa aos setores de atendimento, é crucial para aprimorar a confiabilidade do serviço.

4. Ampliar e Qualificar a Divulgação do Canal: Uma campanha de comunicação interna pode aumentar a conscientização sobre os serviços oferecidos pelo *Call Center* e gerenciar as expectativas dos alunos sobre o que pode ou não ser resolvido por este canal, além de facilitar a localização do número de contato.

Como todo trabalho científico, este estudo possui limitações. Por ser um estudo de caso único, os resultados não podem ser generalizados para outras IES, cujas realidades podem ser distintas.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes IES, de portes e naturezas distintas (públicas e privadas). Investigações de natureza longitudinal poderiam acompanhar os resultados de intervenções gerenciais, avaliando o impacto das melhorias na percepção de qualidade ao longo do tempo. Adicionalmente, estudos futuros poderiam explorar a correlação entre a qualidade percebida do atendimento administrativo e variáveis de resultado como a satisfação geral do aluno, a lealdade institucional e os índices de retenção, contribuindo assim para solidificar a compreensão do atendimento ao cliente como um pilar estratégico na gestão do ensino superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a avaliar a percepção discente sobre a qualidade do atendimento do *Call Center* de uma IES, utilizando como base os determinantes da qualidade em serviços. A investigação permitiu diagnosticar com precisão as forças e fraquezas do serviço, oferecendo um panorama claro para a tomada de decisão gerencial.

Conclui-se que o serviço de atendimento analisado se caracteriza por uma dualidade marcante: de um lado, uma elevada qualidade no aspecto interpessoal, manifestada pela cortesia e presteza da equipe; de outro, deficiências significativas nos aspectos processuais e informacionais, que comprometem a agilidade, a confiabilidade e a eficácia na resolução das demandas discentes. A satisfação do aluno, portanto, mostra-se condicionada não apenas a ser bem tratado, mas a obter a solução para sua necessidade de forma rápida e precisa.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

REFERÊNCIAS

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Editel, 1992.

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. Ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip, ANDREASEN, Alan R. **Strategic Marketing for NonProfit Organizations**. 5 Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998, p. 74.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V.A.; BERRY, L.L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research**. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM series marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implementar estratégias de customer relationship management**. São Paulo: Peppres and Rogers Group do Brasil, 1ª ed. 2000.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.



27^o Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025