

ABORDAGEM ETNOGRÁFICA DA COCRIAÇÃO DE VALOR: O CASO DE UM MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO NO SUL DO BRASIL

ETHNOGRAPHIC APPROACH TO VALUE CO-CREATION: THE CASE OF A PROFESSIONAL MASTERS IN ADMINISTRATION IN SOUTHERN BRAZIL

Maicon da Silva (maicon213@bol.com.br)
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

Flávio Régio Brambilla (flaviobrambilla@terra.com.br e flaviobr@unisc.br)
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

Resumo

O presente estudo objetiva fazer uma análise através do método observacional da cocriação de valor no ensino superior privado na sala de aula em um programa de pós-graduação *stricto sensu* em uma Universidade situada no Rio Grande do Sul, Brasil. Para alcançar esse objetivo, a metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso qualitativo exploratória, por meio de uma abordagem etnográfica. Identificou-se que no ambiente da universidade ocorre a participação, interação, relacionamentos e troca mútua de experiências entre professor e aluno. Com relação aos resultados obtidos, o constructo da pesquisa aponta para evidências de que a cocriação de valor ocorre pela interação entre aluno e professor no ambiente de sala de aula, centrado no valor do saber.

Palavras-chave: Cocriação de Valor; Interação; Valor do Saber.

Abstract

The present study aims to make an analysis through the observational method of value co-creation in private higher education in the classroom in a *stricto sensu* postgraduate program at a University located in Rio Grande do Sul, Brazil. To achieve this goal, the research methodology used was an exploratory qualitative case study, using an ethnographic approach. It was identified that in the university environment there is participation, interaction, relationships and mutual exchange of experiences between professor and student. Regarding the results, the research construct points to evidence that the value co-creation occurs through the interaction between student and professor in the classroom environment, centered on the value of knowledge.

Key-words: Value Co-creation; Interaction; Value of Knowledge.

1 Introdução

A educação é percebida enquanto agente institucional responsável no desenvolvimento dos sujeitos, organizações e da sociedade, segundo Freitas (2005) similar às transformações do mercado de trabalho contemporâneo – acelerada globalização, dinamicidade e fluidez do mercado e flexibilização da mão-de-obra, entre outros fatores socioeconômicos a educação acompanhou tais mudanças configurando-se de diferentes formas, devido à diversificação dos modelos organizacionais que a fundamentam (Silva e Sá Freire, 2016).

Ainda, o mercado passa por transformações que formam um contexto dinâmico e complexo para as organizações que nele estão inseridas. Neste contexto, se destacam as empresas com maior número de informações e com maior agilidade para converter tais

informações em benefícios, captando desta forma a essência do *Marketing*, assim como superando as expectativas de seus clientes, isso só será possível se houver uma aproximação entre cliente e empresa, ocorrendo a troca de informações que possibilita a cocriação de valor para ambas as partes (Matias *et al.*, 2015). Nesse contexto, o ambiente organizacional apresenta um momento de complexidade e dinamismo, por isso encontrar formas de gerar vantagem competitiva pode ser o fator determinante entre sucesso e fracasso organizacional. A vantagem competitiva pode ser conceituada como a maior diferença entre os custos de produção e a disposição do cliente de pagar pelo produto e/ou serviço (Ghemawat, 2007).

Através do *Marketing*, é possível identificar as necessidades insatisfeitas dos clientes e explorar esse mercado e sua capacidade de gerar lucros, bem como verificar quais as ações que podem ser implantadas para atender, projetar e promover produtos e/ou serviços adequados às necessidades dos consumidores, cocriando valor para estes (Matias *et al.*, 2015).

Frio e Brasil (2016) destacam que, anteriormente, os consumidores eram entendidos como alvo das ações institucionais, mas que na atualidade, os consumidores devem ser compreendidos como parceiros dos processos de cocriação de valor da empresa. Para Borys e Jemison (1989), o conceito de cocriação de valor é visto de uma forma simples e de fácil entendimento, no qual a cocriação de valor é um processo pelo qual os recursos de duas empresas se combinam para alcançar objetivos que uma das partes não alcançaria sozinha.

Na mesma linha, Vargo e Lusch (2004) sustentam essa visão com o olhar no cliente e apresentam a Lógica Dominante do Serviço (LDS), reforçando uma nova forma de relacionamento entre cliente e fornecedor através da colaboração entre ambos, na qual o valor é percebido antes mesmo do momento de compra. Por outro lado, a participação dos clientes passa a significar um grande diferencial competitivo na busca de resultados e na melhoria de produtos e/ou serviços (Eberle, Tamiosso e Milan, 2015).

Becker, Santos e Nagel (2016), entendem a cocriação de valor como um assunto de crescente importância na literatura em *Marketing*. O valor não seria definido dentro da empresa e entregue ao consumidor, mas sim cocriado a partir do engajamento entre cliente e empresa. Além disso, também revelam como a cocriação pode impactar na compreensão da satisfação e da confiança do consumidor, entendendo os objetivos de clientes e empresas para a construção de relacionamentos mais duradouros entre os grupos de interesse. Neste sentido, evidencia-se a importância da coparticipação através da colaboração, colocando o cliente como elemento central do desenvolvimento do produto e/ou serviço (Vargo e Lusch, 2004).

Frente a estas considerações sobre a importância do tema cocriação de valor para as organizações e para o meio acadêmico, mais precisamente o ensino superior privado, é possível trazer uma investigação sobre a cocriação de valor através da interação entre professor e aluno pelo método de observação. O estudo apresenta o seguinte questionamento: ***Como ocorre o processo de cocriação de valor na sala de aula de um Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em uma Universidade no Rio Grande do Sul, Brasil?***

A importância deste artigo na administração de *Marketing* e suas contribuições para área da educação, mais precisamente na ótica do ensino superior privado, alinham-se a uma tendência que surge na prestação de serviços educacionais de qualidade. Ou seja, no encontro das necessidades e desejos dos clientes (alunos). Para atingir o objetivo do estudo, o artigo foi estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na seção 2, apresenta-se a síntese teórica sobre o tema e suas contextualizações; seguida pela seção 3 que apresenta os aspectos metodológicos. A apresentação dos resultados é realizada na seção 4, e na seção 5 as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Lógica Dominante do Serviço

A *Service Dominant Logic*, ou Lógica Dominante do Serviço (LDS), proposta por Vargo e Lusch (2004), foi considerada por muitos autores como um possível novo paradigma do *Marketing*, no qual há ênfase nos aspectos intangíveis como habilidades, informações, conhecimentos, interatividade, na cocriação de valor entre organização e cliente e nos relacionamentos. Nesse novo foco, a provisão de serviços, ao invés de produto, torna-se o principal elemento das trocas econômicas, levando em conta que o serviço configura mais do que o suporte ao produto (Koetz e Koetz, 2012).

A LDS vem promovendo uma renovação do pensamento de *Marketing*, na qual se assume que toda oferta é serviço (Vargo e Lusch, 2004) e que os consumidores não adquirem ofertas por suas características inerentes a elas, mas sim por sua capacidade de solucionar problemas que enfrentam (Baker e Hart, 2008). Nesta abordagem o consumidor não é visto apenas como um mero receptor do valor entregue, mas sim como um ator central, cocriador de valor, envolvido no processo de criação de valor de forma interativa com a organização (Dietrich *et al.* 2013), o que transcende uma orientação para o cliente, dado que a ideia é que o valor da oferta seja definido e cocriado por ele, e não apenas incorporado ao produto final (Vargo e Lusch, 2004). Antes da aquisição da oferta por parte do cliente, a organização pode apenas fazer uma proposta de valor, que “descreve os benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos e/ou serviços” (Osterwalder *et al.*, 2014, p.6).

Entretanto, a teoria da LDS traz à luz o desafio dos fornecedores de conseguirem participar do processo de criação de valor, uma vez que quem cria valor é o cliente na interação com a oferta e em seu contexto de uso e ele pode ou não permitir a participação do fornecedor nesse processo (Grönroos e Voima, 2013; Osterwalder *et al.*, 2014).

Por outro lado, a visão baseada na Lógica Dominante do Serviço faz releitura nos princípios econômicos e esta nova perspectiva está ganhando notoriedade na literatura, principalmente na área de *Marketing*, onde propõe um novo quadro em que os serviços representam a vanguarda dos sistemas de trocas econômicas, contrapondo a visão baseada em mercadoria (Moraes e Costa, 2012).

Para melhor compreensão, os autores ressaltam que a literatura em Gestão e Práticas de Negócios, bem como na economia clássica, estão centradas em uma lógica dominante em mercadorias, mas que esta lógica pode não ser a mais coerente com o papel fundamental dos serviços em uma economia moderna. Em outras palavras, de acordo com a LDS, os serviços oferecem uma aplicação de conhecimento e competências para o benefício entre os agentes envolvidos (consumidor e empresa), proporcionando assim a cocriação de valor em um processo de maior complexidade. Além disso, a LDS coloca como ponto central o cliente, de tal forma que esse é sempre um coprodutor e, por outro lado, a empresa não oferece valor, mas sim proporciona valor.

Outra questão discutida na LDS é a relação entre o valor de uso e o valor de troca. O valor de uso é definido segundo o ator beneficiado, que determina o valor no momento da experiência e cocriação de valor. Por outro lado, o valor de troca é um conceito econômico que não traduz o benefício conseguido com o consumo de determinado serviço, pois se baseia no valor como utilidade, criada pelo provedor. Assim, o valor de troca é também interpretado como mecanismo de troca de serviço por direitos a obtenções de serviço (“direitos de obtenção de serviço”) em futuras trocas (Lusch e Vargo, 2014).

Ainda, os recursos são classificados como operados e operantes (Lusch e Vargo, 2014). Recursos operados são geralmente estáticos e precisam sofrer uma ação antes que possam gerar valor. Por outro lado, recursos operantes são capazes de transformar os recursos operados para obter os efeitos pretendidos. Como a LDS pressupõe a especialização e aplicação de habilidades e competências em benefício próprio ou de outro (Vargo e Lusch, 2004), os recursos operantes assumem um papel essencial em toda construção de valor, possibilitando que os seres humanos expandam o estoque útil de recursos operados naturais.

Na LDS, o conceito de ator é bem amplo. Atores são entidades que apresentam capacidade de agir orientadas por propósitos, condicionados pela sua própria história, ideologia, experiência e capacidades. Atores possuem limitações, normalmente impostas por normas, atitudes e outras estruturas compartilhadas (Higuchi *et al.*, 2015).

2.2 Cocriação de Valor

O tema cocriação de valor tem sido estudado na administração ao longo da última década. No decorrer desse período, tem-se considerado a participação ativa dos clientes e/ou consumidores no processo de criação de valor nas organizações (Ribeiro, Taveres e Costa, 2016). Camarinha, Costa e Vieira (2013), complementam que a cocriação de valor passou a ser uma expressão muito utilizada em livros de negócios, sendo que uma de suas principais contribuições consiste em compreender questões que envolvem as relações de consumo e desenvolvimento de produtos e/ou serviços.

Ainda, existem lacunas entre o que os clientes esperam e o que os administradores percebem, evidenciando que nem sempre os administradores entendem o que os clientes querem. Nesta avaliação, as organizações se tornam inaptas a entregar valor aos clientes, deficiência que pode ser minimizada por meio do envolvimento do próprio cliente no processo de criação de valor, ocorrida quando o cliente é visto como um cocriador de valor para as empresas (Camarinha, Costa e Vieira, 2013).

A cocriação de valor faz do mercado um espaço aberto ao diálogo entre organizações e consumidores, o mercado passa a ser visto como um local para troca de experiências, e os consumidores deixam claro sua disposição para pagar, ou não, pelo que está sendo oferecido no mercado (Prahalad e Ramaswamy, 2004). À medida que aumenta a competitividade, torna-se fundamental que as empresas prestadoras de serviços intensifiquem a preparação de sua equipe, tanto no aspecto do conhecimento para prestar o melhor atendimento e serviço possível, como também, no aspecto de elevar a colaboração, o relacionamento e a interação com os clientes (Bendapudi e Leone, 2003; Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Nesse contexto, a cocriação como fator inovador e agregador de valor tem uma grande capacidade de agradar o cliente. Nessa nova estratégia, as empresas não apenas interagem com os clientes para oferecer serviços personalizados, mas também desenvolvem e reforçam as capacidades operacionais, visto que, quando o cliente participa da criação do produto que deseja adquirir, as chances de que esse produto gere os comportamentos de satisfação e de lealdade são superlativas (Bernardes e Lucian, 2015). Assim, para realmente transformar o valor para o cliente em vantagem competitiva, é necessário antes entender como os clientes formam suas percepções de valor e desenvolver formas para mensurá-las. Desta forma, para que ocorra o incremento de valor na base do relacionamento do cliente com a empresa, se torna imprescindível conhecer o que os clientes valorizam, ou seja, o que é valor para eles (Camarinha, Costa e Vieira, 2013).

Bernardes e Lucian (2015) reforçam que a grande variedade de produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações nem sempre resultam em melhores experiências de consumo. Nesse cenário, certas empresas adotam a cocriação de valor – participação do cliente no processo produtivo – para inovar no modelo de negócio, agregando valor à sua oferta e buscando, assim, se diferenciar das demais empresas.

Conquistar o cliente ao atender suas necessidades mais particulares, por meio da cocriação, considerando as necessidades e vontades do cliente, pode ser o diferencial para gerar satisfação e auxiliar na percepção positiva do mesmo em relação a empresa (Zmogenski *et al.*, 2009). As abordagens sobre cocriação de valor não são homogêneas. Para processos envolvendo a cocriação de valor podem existir diferentes maneiras de cada indivíduo se envolver com o tema, pois cada um tem sua forma de interagir, essa interação pode variar de acordo com as necessidades de cada indivíduo (McColl-Kennedy, Cheung e Ferrier, 2015).

Assim, a cocriação de valor se dá através da participação ativa do consumidor no desenvolvimento de um produto ou serviço customizados que atendam às necessidades e expectativas. De modo que a essência da cocriação em serviço é a busca por uma melhor composição de valor ao consumidor, atendendo seus interesses no plano individual, uma das discussões da Lógica Dominante do Serviço (Brambilla e Damacena, 2011).

2.3 Cocriação de Valor no ensino superior privado

A entrega do serviço educacional deve ser atrelada aos interesses dos estudantes, mas sem deixar de atender aos interesses da Universidade e dos professores. Outra lacuna é observada em Voss, Gruber e Szmigin (2007), porque no contexto do serviço da educação superior, em termos de qualidade, falta conhecimento acerca das expectativas dos consumidores, bem como métricas. Cocriar por meio de uma relação de troca se mostra uma fonte à geração de valores educacionais, no encontro de serviço do ensino superior privado (Dong, Evans e Zou, 2008; Silva, 2003; Chun e Mclarney, 2000). Ainda, a ideia motivacional da cocriação no ensino superior privado deve se aproximar a Teoria da Autodeterminação, na qual o estudante, por motivação autônoma, é capaz de aprender com a obtenção de resultados mais significativos (Chirkov, 2009; Reeve e Halusic, 2009; Boruchovitch, 2008).

A cocriação de valor no ensino superior privado implica na participação dos discentes na elaboração dos resultados, sendo que os relacionamentos são baseados em trocas e tem demonstrado uma forte geração de valores educacionais (Matias *et al.*, 2015). Nas relações de sala de aula ocorrem participação e interação, conceitos formadores do que se entende por cocriação. Menciona Vargo (2008, p.212) que a “criação de valor sempre requer envolvimento”. Para os autores, percebe-se que as ações de interação entre alunos e gestão do curso não são em vão, principalmente quando direcionadas para que o consumidor tenha participação no processo, melhorando as chances de sucesso a partir da redução de diferenças entre o que a instituição acredita ser o melhor e o que o aluno considera ideal.

Neste contexto, a cocriação no ensino, especialmente superior, implica o envolvimento dos estudantes na elaboração e na “entrega” (absorção cognitivo-intelectual) dos resultados processados (Brambilla, 2010). Na sala de aula é possível cocriar por meio de atividades como sanar dúvidas, realizar apontamentos pessoais, propor discussões e questionamentos e promover a interação no ambiente ensino-aprendizagem. O extraclasse também é importante na cocriação educativa (encontros entre estudantes, grupos de estudos, leituras dirigidas e complementares).

Na ambiência do ensino superior, em especial em cursos *Stricto Sensu*, alunos podem inclusive cocriar na construção dos conteúdos de interesse. Esta ideia é compatível com as concepções de Vargo e Morgan (2005), os quais defendem que o serviço é uma atividade de especialização, envolvendo competências, habilidades e conhecimento. Salientam Bendapudi e Leone (2003), que nestes casos os consumidores passam a assumir papel ativo na criação do serviço. Sabe-se que, no caso dos serviços, incluindo o serviço de Educação Superior Privada, “a empresa é a marca principal” (D’avila, Damacena e Garrido, 2008, p.5).

Portanto, a imagem organizacional é um importante indicador à valorização, tanto da instituição quanto do serviço por ela desenvolvido, o que culmina na satisfação do estudante (Alves e Raposo, 2007). Encontram-se resultados semelhantes em Bendapudi e Leone (2001, p. 107), segundo os quais a imagem organizacional é necessária ao sucesso, afirmando que a empresa precisa construir uma “imagem de qualidade proativamente, continuamente e consistentemente”.

3 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo/exploratório. Esse tipo de pesquisa, segundo Selltitz *et al.* (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos e, neste particular, o presente estudo está operacionalizado como um estudo de caso etnográfico.

André (1995, p.51-52) ressalta que a metodologia de estudo de caso etnográfico é indicada quando a questão de pesquisa for do tipo “como” e “por quê”, quando a preocupação for com a compreensão e descrição do processo, quando o foco de interesse for um fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo numa situação de vida real.

O campo escolhido para imersão foi a sala de aula de um programa de pós-graduação em administração de uma Universidade situada no Rio Grande do Sul, Brasil, onde suas atividades estão em funcionamento desde 2011, e conta com duas linhas de pesquisa: Gestão Estratégica de Marketing e Gestão de Operações e Relações Interorganizacionais. O programa de pós-graduação em administração tem sua concepção focada na área de gestão de negócio.

Para obter uma visão geral sobre a temática proposta neste artigo, foram observados 3 (três) professores do programa de pós-graduação em administração no último trimestre de 2018, em 3 (três) disciplinas da linha de pesquisa em gestão estratégica de marketing, em que o ambiente da sala de aula continha 10 (dez) alunos partícipes desta pesquisa.

Ainda, a pesquisa teve como foco as seguintes etapas analisadas: a) diálogos, debates e participação; b) realização de trabalhos em sala de aula; c) comportamentos; d) interesse ao aprendizado; e) assiduidade; f) interação entre professor (a) e aluno (a) dentro da sala de aula; g) instalações e recursos tecnológicos; e, h) materiais de apoio e equipe pedagógica do programa de pós-graduação. Diante disso, Bogdan e Biklen (1994, p.90-91) nominam o estudo de caso etnográfico como estudo de caso de observação, cujo foco de estudo centra-se numa organização particular ou algum aspecto particular dessa organização. Os setores focalizados são: um local específico dentro da organização, ou um grupo específico de pessoas, ou qualquer atividade da organização.

Portanto, foi elaborado um formulário para observação (Figura 1), visando não interferir no ambiente observado, ou seja, caracterizando como observação sistemática e rigorosa envolvendo muito mais do que apenas estar presente e olhar em volta [...] (Patton, 2002).

Assim sendo, foram observados 8 (oito) itens já mencionados nesta metodologia que ocorrem de forma espontânea, bem como a pesquisa foi do tipo observação participante, conforme:

PESQUISA OBSERVACIONAL – Sala de Aula do Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	
Data da Pesquisa/formulário: ____/____/2018	
Horário: INÍCIO: _____ TERMINO: _____	
Atividades e/ou Atitudes observada nos usuários:	
PESQUISA	PERGUNTAS
	Com relação ao diálogo, debates e participação. Justifique?
	Com relação aos trabalhos em sala de aula. Justifique?
	Com relação ao comportamento. Justifique?
	Com relação ao interesse e ao aprendizado. Justifique?
	Com relação a assiduidade. Justifique?
	Com relação a interação entre professor e aluno dentro da sala de aula. Justifique?
	Com relação as instalações e recursos tecnológicos. Justifique?
Com relação aos materiais de apoio e equipe pedagógica do programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i> . Justifique?	
OBS:	

Tempo total (horas) – no dia	
Semana observada	
Números de hora anterior	
Números de hora acumulado	

Figura 1: Desenho do Estudo de Caso com orientação etnográfica.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Estudos de caso etnográficos baseados na observação participante é na visão Erickson (1986), de outra natureza. Segundo ele, a natureza da observação participante é indicada pelo próprio nome do método, é a participação ativa com aqueles que são observados. A participação do pesquisador pode variar ao longo de uma continuidade, com a participação mínima envolvendo, em primeiro lugar, a sua presença durante os eventos que são descritos e a máxima participação envolvendo as ações do pesquisador quase como qualquer outro participante da pesquisa o faz nos eventos que ocorrem enquanto o pesquisador está presente.

A coleta de dados do estudo de caso etnográfico, se baseou na observação participante, apoiadas por uma pesquisa de caráter descritivo qualitativo/exploratório, e, ocorreu no último trimestre de 2018, totalizando 90 horas de observação estruturada, sistemática e participante, distribuídas em 10 semanas de aula com 3 (três) horas de duração cada. Para uma melhor compreensão, as entrevistas realizadas com os alunos possibilitaram fazer uma análise dos professores e suas metodologias utilizadas em sala de aula, na qual será relatada na seção 4 (análise e discussão dos resultados).

Portanto, esta pesquisa permitiu uma cobertura total das atividades que ocorreram durante o processo de coleta de dados na sala de aula de um programa de pós-graduação em administração de uma Universidade situada no Vale do Rio Pardo/RS, Brasil, a fim de que fosse contemplado o maior número de situações possíveis.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Para contemplar o método proposto neste artigo, e procurar responder os 8 (oito) itens pesquisa nesta metodologia, foi desenvolvido ao longo do último trimestre de 2018, e, compreendendo aspectos específicos, relacionados às 3 (três) disciplinas distintas da linha de pesquisa em gestão estratégica de *marketing*, integrantes da matriz curricular do curso do programa de pós-graduação *stricto sensu* em uma Universidade situada no Rio Grande do Sul, Brasil. Procurou-se ainda, fazer uma análise geral de cada disciplina da referida linha de pesquisa já mencionada neste capítulo, e, procurando embasar todos os itens pesquisados, bem como as disciplinas neste estudo foram identificadas pelas siglas D1, D2 e D3, as quais são exercidas por profissionais com perfis diferentes se comparados entre si, motivo principal de serem selecionados para a análise deste artigo.

Partindo dessa premissa, para elucidar os achados desta pesquisa, iniciando pelos perfis dos docentes da linha de pesquisa em gestão estratégica de *marketing*, o docente identificado como D1 apresenta um perfil tradicional, o qual se reflete no comportamento conservador apresentado durante as práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula, ou seja, o mesmo segue a linha de pensamento de escolas tradicionais de épocas passadas, onde o professor fala e o aluno escuta.

O professor da disciplina identificada como D2 possui um perfil liberal, compreensivo e flexível, condições que facilitam a comunicação com os alunos. Contudo, em situações isoladas, seu comportamento é compreendido de forma inadequada por parte dos acadêmicos os quais o descrevem como “bonzinho demais”, deixando de dar a atenção adequada às práticas propostas e, dessa forma, prejudicando o processo de construção de aprendizagem.

A docente responsável pela disciplina identificada como D3 apresenta um perfil intermediário, sendo tradicional em determinadas situações e liberal noutras. Assim sendo, nesse processo da abordagem etnográfica observacional, constatou-se que uma das informações coletadas foi a falta de interatividade da docente da disciplina D3 com os alunos, o que contribui negativamente para o processo de cocriação de valor pesquisado neste artigo. Ainda, destaca-se que os três docentes possuem qualificação adequada às funções que exercem e, apesar das particularidades decorrentes do perfil de cada um, conduzem as práticas com ética e responsabilidade.

Para melhor entendimento, e, trazendo luz aos achados da presente pesquisa, a composição deste estudo, elencou-se através da coleta de informações na sala de aula do programa de pós-graduação *stricto sensu*, cinco (5) categorias distintas, consideradas importantes no universo da cocriação de valor no ensino superior privado:

práticas docentes e a tecnologia da informação e comunicação (TIC);

uso do tempo nas aulas;

domínio dos conteúdos;

estratégias de ensino extraclasse;

relacionamento interpessoal professor/aluno, e, aluno/aluno.

A primeira categoria analisada compreende o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) durante a prática docente. Na tabela 1, apresenta-se o resumo das observações desenvolvidas, de acordo com cada disciplina, sendo possível observar que o perfil do professor incide no tratamento dado às TIC em sala de aula. Destaca-se que o curso possui uma plataforma virtual de aprendizagem, na qual o acadêmico tem à sua disposição inúmeras informações voltadas ao auto-estudo e gerenciamento de atividades do curso.

Disciplina	Resultado da análise
D1	Pouco exploradas: o professor faz uso de quadro para explicar conteúdo. Não pode usar celular ou outra forma de acesso à informação e demais recursos tecnológicos no período da aula. É permitido o uso de <i>notebook</i> somente se necessário para acessar o ambiente virtual de estudos da disciplina.
D2	Incentivo ao uso das TIC, condição que às vezes é explorada de forma inadequada pelos alunos, que se utilizam do acesso às ferramentas de comunicação para atividades alheias à aula.
D3	Incentivo ao uso das TIC em especial para pesquisa extraclasse.

Tabela 1: Práticas docentes e o uso de TIC.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 1, relacionada as práticas docentes e o uso de TIC na sala de aula do programa de pós-graduação *stricto sensu* na linha de pesquisa em gestão estratégica de *marketing*, mostra claramente nas 3 (três) disciplinas de formação específica do referido programa, que os professores correspondentes das disciplinas D1, D2 e D3, utilizam diferentes metodologias de ensino dentro da sala de aula, tornando-os diferentes entre si, mas sem perder a essência do ensino aprendizagem.

Pereira *et al.* (2014) consideram o uso das TIC indispensáveis à construção do conhecimento acadêmico. Segundo os autores, apesar da matriz curricular dos cursos manterem a segmentação tradicional das disciplinas, o saber enquanto resultado caracteriza-se pela unicidade, visto que “o conjunto de conhecimento individual é anulado diante do saber universal e, com a ajuda das tecnologias, pode-se melhorar o ensino e aprendizagem, utilizando a interdisciplinaridade” (Pereira *et al.*, 2014, p.4).

A segunda categoria em análise compreende o aproveitamento do tempo dedicado às aulas. A análise permitiu a elaboração de múltiplas constatações, as quais ultrapassam o universo organizacional das práticas a serem desenvolvidas, visto que o ambiente físico no qual as atividades são desenvolvidas interferem no aproveitamento das aulas, influenciando tanto as práticas do docente quanto o interesse dos discentes. Constatou-se também a multiplicidade de formas com que os docentes exploram o tempo em sala de aula, bem como o direcionamento dado ao desenvolvimento das atividades, situações que ilustram a Tabela 2.

Disciplina	Resultado da análise
D1	Tem horário certo para iniciar e terminar as aulas; observa rigorosamente a carga horária determinada no curso. Preocupação em vencer conteúdos: em algumas situações, eliminou o intervalo para adiantar conteúdo da disciplina. Pouca atenção à necessidade de tempo para o desenvolvimento de trabalhos de qualidade. Em situações isoladas, deixava atividades para os alunos fazerem no intervalo de almoço, possibilitando assim que este fosse apresentado no mesmo dia na parte da tarde.
D2	Espaço físico da sala de aula é inadequado às práticas da disciplina e interferem negativamente no desenvolvimento das propostas, deixando os alunos pouco motivados.
D3	O processo de ensino aprendizagem permite troca de conhecimentos entre as partes envolvidas, culminando com uso adequado do tempo de aula.

Tabela 2: Uso do tempo nas aulas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Falhas contínuas na organização do tempo deixam subentendida a existência de falhas docentes no ato de planejamento das atividades, visto que, mesmo sendo impossível prever exatamente como o grupo discente se comportará frente às atividades a serem desenvolvidas

em aula, é possível – e aconselhável, no ensino superior, que o docente elabore cronograma prévio de ações que permita explorar o tempo disponível da melhor forma possível, de modo a não prejudicar os alunos.

Conforme Rodrigues (2009), a organização do tempo em sala de aula vem sendo aperfeiçoada continuamente, permitindo transformações facilmente identificadas ao comparar-se o universo acadêmico atual às práticas desenvolvidas em décadas passadas. Segundo a autora, “o planejamento da aula está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e à recepção das atividades pelos alunos e podem contemplar atividades que contribuam com a organização do tempo pedagógico” (Rodrigues, 2009, p.37), de modo que cada professor desenvolve suas práticas de forma distinta, contanto que estas respondam às determinações legais de cada curso. Diante o exposto, as situações foram identificadas nas disciplinas D1, D2 e D3 do programa de pós-graduação *stricto sensu*, durante o período destinado à análise deste estudo através do processo da cocriação de valor no referido curso mais precisamente a sala de aula do programa.

A terceira categoria analisada na pesquisa observacional foi designada como “espaço e exercício docente”, apresentada na Tabela 3, abordando questões voltadas ao conhecimento demonstrado pelos professores em relação às disciplinas sob sua responsabilidade, o espaço físico disponível para a prática e as possíveis relações com os resultados e a forma como o docente relaciona-se com os alunos. No âmbito da cocriação de valor, tal análise pode ser considerada de extrema importância, visto que “... o professor, como funcionário de linha de frente da instituição de ensino superior [...], torna-se um ator de forte efeito na efetividade da entrega do serviço por meio de sua interação com os estudantes” (Grillo *et al.*, 2014, p.534).

Disciplina	Resultado da análise
D1	Demonstra conhecimento e amplo domínio do conteúdo. Busca explicar com clareza o conteúdo entre teoria e prática. O professor procurava instigar o aluno a participar das aulas. A sala de aula é o centro do processo de ensino-aprendizagem. No decorrer das aulas, busca dar conselhos sobre diferentes situações do cotidiano, relacionadas à disciplina.
D2	Possui amplo domínio dos conteúdos. Espaço físico inadequado interfere na qualidade das práticas desenvolvidas. O professor não interage nas apresentações dos alunos, não complementando as informações trazidas à aula por estes. Uso inadequado do tempo: as aulas terminam cedo, não explorando a totalidade da carga horária oferecida. Pouco – quase nenhum – incentivo ao debate.
D3	Postura do professor incentiva à participação, consegue se expressar e fazer entender pelos alunos. Discussão dos conteúdos com os alunos para adequar os conteúdos da disciplina. Aborda o conteúdo minuciosamente, demonstrando amplo domínio do mesmo. Permite organização em semicírculo, ampliando a participação dos alunos em debates.

Tabela 3: Espaço e exercício docente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A preocupação demonstrada pela universidade em relação à contratação de profissionais devidamente qualificados, com currículo diferenciado e considerados aptos ao exercício docente proposto é visível no domínio dos conteúdos por parte dos profissionais, os quais, em sua totalidade, demonstram amplo conhecimento em relação à disciplina ministrada.

Contudo, a forma como as relações entre docentes e discentes são conduzidas divergem amplamente, situação que interfere na construção da aprendizagem e, de acordo com Chung e McLarney (2000), influencia negativamente o processo de geração de valor no ambiente acadêmico.

Conforme Grillo *et al.* (2014, p. 538, *apud* Chung e Mclarney, 2000), “... para que se gere valor com base na experiência em aula, deve existir uma relação de “intimidade” entre professor e aluno, por meio da qual os estudantes se sintam motivados em relação à disciplina e comprometidos com a evolução das aulas”. Tal condição é identificada nas disciplinas D1 e D3, enquanto que na disciplina D2, “o professor não interage nas apresentações dos alunos, não complementando as informações trazidas à aula por estes” e na qual há “pouco – quase nenhum – incentivo ao debate”.

Brambilla e Damacena (2012) enfatizam a importância do relacionamento entre professor e aluno para a cocriação de valor em sala de aula: “nas relações de sala de aula ocorrem participação e interação, conceitos formadores do que se entende por cocriação”.

Outro fator abordado na categoria em análise referiu-se à possível influência entre o espaço para a prática docente e o resultado do processo desenvolvido. A análise apontou a existência de espaços distintos entre as disciplinas, os quais interferem na forma de organização dos acadêmicos em sala de aula. Moreira *et al.* (2009) destaca que, para alguns acadêmicos, a estrutura física oferecida pela Instituição de Ensino Superior é determinante na escolha do universo acadêmico a ingressar, enquanto que para outros, tal fator não é preponderante.

Contudo, embora possa exercer certa influência na forma como o docente conduz suas práticas, o espaço não é determinante sobre elas, de forma que não pode ser entendido como elemento preponderante para a cocriação de valor no universo acadêmico.

As estratégias de ensino, por sua vez, são de importância nesse contexto, pois expressam a forma com que o docente orienta suas práticas e constituem-se na materialização do conjunto de elementos presentes no perfil profissional deste. “A atuação moderadora do docente como condutor das atividades em sala de aula é um critério crucial para a cocriação de valor educacional” (Brambilla e Damacena, 2012, p.167), sendo que a postura do professor determina a forma como os discentes se portarão frente à disciplina, aos conteúdos e às ações formadoras propostas, tanto para a sala de aula, quanto fora desta.

Nesse contexto, as atividades de ensino extraclasse - que compõem a quarta categoria selecionada para este estudo - podem ser consideradas fatores importantes para a cocriação de valor na educação superior, pois proporcionam ao acadêmico a autonomia no desenvolvimento do conhecimento, resultante da interação necessária à mediação entre a análise interpretativa do conhecimento teórico e a aplicabilidade deste.

O exercício da autonomia, vivenciado e estimulado nas atividades extraclasse, também permitem a superação da visão tradicional de que o professor é o centro do processo de desenvolvimento da aprendizagem, sem, contudo, diminuir sua representatividade no referido contexto. “... o papel do docente no ensino superior é o da orientação ao aprendizado e não apenas um reprodutor de conteúdos de livros-texto” (Brambilla e Damacena, 2012, p.157).

Nas disciplinas integrantes da análise, constatarem-se parâmetros distintos em relação às estratégias de ensino extraclasse desenvolvidas pelos docentes, as quais refletem o perfil individual de cada professor, conforme apresentado na Tabela 4, que ilustra a forma como cada docente participante da pesquisa conduz a prática das atividades de cunho extraclasse.

Disciplina	Resultado da análise
D1	As atividades no extraclasse caracterizam-se, expressivamente, por trabalhos de cunho bibliográfico-informativo solicitados pelo professor, que os alunos devem entregar em datas pré-determinadas. Em algumas situações a atividade solicitada era apresentada de maneira confusa, deixando os alunos em dúvida e fazendo com que estes buscassem informações junto aos colegas, reduzindo a qualidade final das produções.
D2	Poderiam ser desenvolvidas mais atividades extraclasse, a fim de estimular a prática da pesquisa, como uma tentativa de captar o interesse da totalidade dos alunos.
D3	Apresenta propostas variadas para atividades no extraclasse.

Tabela 4: Estratégias de ensino extraclasse.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar de as estratégias didáticas relacionarem-se diretamente ao perfil do docente, destaca-se a importância da análise coletiva de questões voltadas aos diferentes formatos de ensino, visto o caráter de contínua formação tanto dos acadêmicos quanto dos professores. Sendo assim, no universo do ensino superior, é interessante o docente discutir com o grupo os formatos de ensino propostos, dentre os quais se incluem propostas de atividades no formato extraclasse, visto a extrema complexidade que caracteriza o processo de construção da aprendizagem, em sua íntegra. Ao discutirem-se, em sala de aula, os formatos de ensino a serem desenvolvidos, docentes e discentes tendem a desenvolver uma proposta de ensino cooperativo, capaz de envolver mais profundamente os acadêmicos na construção da própria aprendizagem.

Os debates também permitem a valoração das relações entre os envolvidos no processo educativo, no ambiente de sala de aula. Nesse contexto, a quinta categoria do estudo desenvolvido compreende a análise das relações interpessoais no universo acadêmico entre professor/aluno e aluno/aluno, as quais são apresentadas na Tabela 5 e refletem diferentes situações descritas em outras categorias da análise organizacional.

Disciplina	Resultado da análise
D1	Consegue interação positiva com parte da turma. Dicotomia entre o método de ensino do professor e o perfil de parte dos alunos da turma, resultando em pouca participação destes em aula. Quase nenhuma interação dos alunos entre si.
D2	Percebe-se certa distância entre professor e alunos, em sua maioria. Parte da turma interpreta equivocadamente o perfil compreensivo do professor e apresenta críticas desnecessárias e que em nada contribuem para um bom relacionamento. A interação entre alunos em sala de aula é reduzida, resultando em poucas contribuições durante a aula.
D3	Boa interação entre professor e aluno; clareza dos papéis de cada segmento, ao longo das aulas. O docente não interage com os alunos fora do ambiente de sala de aula (intervalo e extraclasse).

Tabela 5: Relacionamento interpessoal no universo acadêmico entre professor/aluno e aluno/aluno.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise desenvolvida permite afirmar que o relacionamento interpessoal no ambiente acadêmico do curso do programa de pós-graduação *stricto sensu*, enquanto apresenta variações em relação ao relacionamento entre docente e discentes, tem como marco característico a pouca interação dos acadêmicos entre si, identificada nas três disciplinas (D1,

D2 e D3), condição esta que pode interferir negativamente para o desenvolvimento de uma postura crítica e ativa por parte dos estudantes, imprescindível na cocriação (Garcia, 2009).

Em estudo similar, Brambilla e Damacena (2012) identificam a mesma situação, destacando a dificuldade observada nos acadêmicos em questionar os parâmetros pedagógicos desenvolvidos pelo docente. Segundo os autores, tal situação pode ser decorrente do processo tradicional de educação segundo o qual o professor é o centro das propostas desenvolvidas e detentor inquestionável do saber, condição esta que pouco mudou apesar das inúmeras transformações pelas observadas na educação básica. “Nas séries formadoras (ensinos fundamental e médio), a criatividade e argumentação crítica por vezes não são desenvolvidas, o que pode ser o motivador dessa postura passiva” (Brambilla e Damacena, 2012, p.147).

A pouca interação na sala de aula pode interferir no processo de cocriação de valor, ao limitar as oportunidades dos estudantes de divulgarem o que foi cocriado ao longo de seus estudos, de modo que as práticas docentes que incentivem a divulgação e a partilha do conhecimento devem ser estimuladas pelo docente de forma contínua, através da promoção de debates e do desenvolvimento de ações nesse propósito, visto que, apesar da cocriação de valor no universo acadêmico centrar-se na valoração do saber, a responsabilidade para que este processo venha a ser desenvolvido de forma efetiva ainda compete ao professor. “Escolhas exercidas pelos professores podem ampliar ou limitar as oportunidades para que os estudantes demonstrem o que aprenderam” (Garcia, 2009, p.211).

5 Considerações Finais

O presente artigo buscou fazer uma abordagem de orientação etnográfica utilizando os métodos da pesquisa qualitativa exploratória (observação participante), da cocriação de valor em um programa de pós-graduação *Stricto Sensu* em uma Universidade situada no sul do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul.

Para melhor compreensão deste estudo, foi utilizada a etnografia da observação participante, onde este artigo possibilitou a elucidação da pesquisa com a realidade prática. Além disso, se mostrou com detalhes os achados nas cinco (5) categorias analisadas através dos 8 (oito) itens pesquisados durante a fase da coleta de dados que ocorreu no último trimestre de 2018 em 3 (três) disciplinas específicas da linha de pesquisa em gestão estratégica de marketing, bem como possibilitou a evidência das práticas e subjetividades dos professores e alunos dentro da sala de aula.

Desta forma, Brambilla e Damacena (2010; 2011; 2012) contribuem significativamente, por meio de diferentes estudos a partir dos quais se ampliou a percepção da cocriação de valor no ensino superior, investigando-se situações nas quais o estudante, como consumidor, é direcionado a uma realidade mais próxima da considerada ideal à aprendizagem, tornando-se um cocriador no *locus* educacional.

No contexto dinâmico da sala de aula, os professores devem possuir habilidades de condução do processo de construção do conhecimento e domínio de ferramentas, para então, sugerir as mais adequadas ao cenário em questão, ou seja, deve agregar as competências necessárias aos facilitadores desse processo, entendendo que seu papel é o de abordar o conteúdo de forma sistemática e objetiva, buscando fortalecer o desenvolvimento do pensamento estratégico e promover um espaço de troca de experiências no processo de ensino aprendizagem (Santiago e Coutinho, 2013).

Nesse sentido, a percepção da importância da ação conjunta é identificada nas falas dos participantes da pesquisa e, também, nos resultados da análise desenvolvida, quando se

ênfatiza a valorização das produções acadêmicas, tanto na sala de aula quanto em ações extraclasses, contribuindo para a cocriação de valor no universo em estudo.

Contudo, a baixa interação entre os acadêmicos e a resistência, de grande parte destes, em questionar estratégias docentes pode representar um fator limitador para o processo de cocriação de valor em um programa de pós-graduação, em especial por limitar situações e espaços para a troca de informações, os quais são definidos por Roser *et al.* (2009) como imprescindíveis aos universos educacionais.

Como toda pesquisa qualitativa de profundidade a presente pesquisa não visa chegar a testes de hipóteses nem afirmar positivamente achados, pois a análise observacional se concentrou no ambiente da sala de aula compreendidos os professores e alunos das disciplinas D1, D2 e D3, apesar do constructo da pesquisa apontar para evidências de que a cocriação de valor ocorre pela interação entre aluno e professor, bem como através da promoção de debates e ações nesse propósito, visto que, apesar da cocriação de valor no universo acadêmico centrar-se na valoração do saber, a responsabilidade para que este processo venha a ser desenvolvido de forma efetiva ainda compete ao professor.

Percebe-se em termos epistêmicos que o tema permite uma reflexão sobre a sociedade e as formas de organização da produção na senda por uma dinâmica organizacional pós-industrial em que os padrões tayloristas e fordistas já não atendem mais as demandas justificando um espaço de pesquisa para a temática cocriação de valor nas organizações, principalmente nas educacionais, foco deste estudo. (Harvey, 1992; Toffler 1995; Ramos 1989; Fontoura e Wittmann, 2016).

Para tal, as organizações de ensino necessitam caminhar, nas suas estratégias, para uma gestão pós-porteriana para além das estratégias macro defendidas na literatura internacional a partir de Porter (1986), para uma gestão e desenvolvimento organizacional mais multidimensional em função da complexidade da sociedade.

Como estímulo para novos estudos, destaca-se a cocriação de valor como instrumento de desenvolvimento organizacional multidimensional alinhado às demandas em função das alterações históricas de organização dos negócios. Bem como, ao refinamento teórico e metodológico para a literatura frente a possível crise das metodologias positivistas em que as organizações estavam em ambientes estáveis, controlados, passíveis de comparação com máquinas através de leituras variadas das organizações a partir dos estudos de Morgan (1986).

Novos estudos devem ser conduzidos, também com vistas ao entendimento do papel dos estudantes no processo educacional. Estão sempre certos? São capazes de determinar as competências essenciais? Estão efetivamente engajados em aprendizagem ou preferem culpar sempre terceiros pelas suas falhas? Estes e outros temas devem ser abordados.

Referências

- Alves, H., & Raposo, M. (2007). Conceptual model of student satisfaction in higher education. *Total Quality Management*, 18(5), 571-588.
- André, Marli E. D. A. de. (1995). *Etnografia da prática escolar*. Campinas: Papirus, 1995.
- Barros, L. A. D. (2004). Fordismo: origens e metamorfoses. *Piracicaba: Editora UNIMEP*.

- Baker, M., & Hart, S. (2008). *O livro de marketing*. Routledge.
- Becker, L. C. B., Santos, C. P. D., & Nagel, M. (2016). A Relação entre os Elementos da Cocriação, Satisfação e Confiança no Contexto de Serviços. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), 263-280.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 67(1), 14-28.
- Bendapudi, N., & Leone, R. (2001). How to Lose Your Star Performer Without Losing Customers, Too. *Harvard Business Review*, 79(10), 104-110.
- Bernardes, B., & Lucian, R. (2015). Crowdfunding: A Influência da Co-Criação e do Sentimento de Pertença na Satisfação dos Apoiadores Luso-Brasileiros. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 13, 360-369.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of management review*, 14(2), 234-249.
- Brambilla, F. R., & Damacena, C. (2012). Cocriação de valor no ensino superior privado: uma análise etnometodológica com alunos de administração de uma universidade do sul do Brasil. *Administração: ensino e pesquisa*, 13(3), 455-489.
- Brambilla, F. R., & Damacena, C. (2011). Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(3), 151-176.
- Brambilla, F. R. (2010). Abordagem etnometodológica acerca da co-criação de valor na graduação em administração do ensino superior privado.
- Boruchovitch, E. (2008). A motivação para aprender de estudantes em cursos de formação de professores. *Educação*, 31(1).
- Camarinha, D., Costa, B. K., & Vieira, S. F. A. (2013). Dinâmica da Cocriação de Valor no Setor da Saúde: um Estudo de Casos Múltiplos no Mercado Paulista. *Revista Pretexto*, 14(1), 88-105.
- Chirkov, V. I. (2009). Uma análise transcultural da autonomia na educação: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. *School Field*, 7 (2), 253-262.
- Chung, E., & McLarney, C. (2000). The classroom as a service encounter: Suggestions for value creation. *Journal of Management Education*, 24(4), 484-500.
- da Fontoura, F. B. B., Wittmann, M. L., Freiderich, L. R., & Scarano, T. (2016). Educação contábil: Um ensaio sobre o ensino de contabilidade e o cotidiano da profissão. *Revista ESPACIOS Vol. 37 (Nº 33) Año 2016*.

- D'avila, L. C., Damacena, C., & Garrido, I. L. (2008). Valor de marca na nova lógica de serviços. *XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro*.
- Dietrich, J. F., Brasil, V. S., & Frio, R. S. (2013). O Processo de Cocriação de Valor entre Empresas e Consumidores: uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo. *Revista de Administração IMED*, 3(3), 221-238.
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 123-137.
- Eberle, L., Tamiosso, L., & Milan, G. S. (2016). A Lógica Dominante do Serviço (SDL) e o Impacto na Inovação: Um Estudo Ambientado em uma Academia de Ginástica. *Revista ESPACIOS Vol. 37 (Nº 06) Año 2016*.
- Erickson, F. (1986). Qualitative Methods in Research on Teaching. pp. 119-161 in Merlin C. Wittrock, ed., *Handbook of Research on Teaching*, New York: Macmillan, 1986
- Freitas, M.E. (2005). Prefácio. In: Quartiero, E.M; Bianchetti, L. *Educação corporativa mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez.
- Frio, R. S., & Brasil, V. S. (2016). Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 135-147.
- Garcia, J. (2009). Avaliação e aprendizagem na educação superior. *Estudos em Avaliação Educacional*, 20(43), 201-213.
- Ghemawat, Pankaj. (2007). *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Grillo, T. L. H., Do Nascimento, T. M., Damacena, C., & Brasil, V. S. (2014). Cocriação de valor com alunos: uma análise da influência social e do engajamento na disciplina como antecedentes de feedback do estudante. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 15(3), 533-559.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of Academy of Marketing Science*. v. 41, p. 133-150.
- Harvey, D., & Sobral, A. U. (1992). *Condição pós-moderna* (Vol. 2). Edições Loyola.
- Higuchi, A.K, Dimeira, N. A., Macedo, R., & Veiga, R. (2015). Ações em Marketing social do ponto de vista da lógica dominada pelo serviço: o caso do programa “o jovem e a mobilidade”. *Revista Alcance*, 22(3).
- Koetz, C. I., & Koetz, C. M. (2012). A Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Um Novo Paradigma?. *Estudos do CEPE*, 147-169.

- Lévy, P. (2011). *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 2011.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2015). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Matias, A. P., Cipriani, R., Silva, C. D. D., Glavam, R. B., Michels, E., & Michels, E. (2015). A cocriação de valor no ensino superior privado: um estudo de caso no curso de administração da faculdade capivari-fucap.
- McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., & Ferrier, E. (2015). Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management*, 26(2), 249-275.
- Morgan, G. (1986). *Creating social reality: Organizations as cultures*.
- Moreira, Cristhiane et al. (2009). *Sistema da qualidade: busca da excelência no departamento de registros acadêmicos*. 2009. Disponível em: <<https://ria.ua.pt/handle/10773/1507>>. Acesso 10 out. 2018.
- de Moraes, M. B., & Costa, B. K. (2012). Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(2).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. e Smith, A. (2014). *Design de proposta de valor: como criar produtos e serviços que os clientes desejam*. John Wiley & Sons
- Patton, M. Q. (2002). Duas décadas de desenvolvimento da pesquisa qualitativa: uma perspectiva pessoal e experiencial. *Trabalho social qualitativo*, 1 (3), 261-283.
- Pereira, Teresa Avalos et al. (2014). Uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) na educação superior. Maio. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/225.pdf>>. Acesso 28 dez. 2018.
- Porter, M. L. (1986). Sedimentary record of erg migration. *Geology*, 14(6), 497-500.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Experiências de co-criação: A próxima prática na criação de valor. *Jornal de marketing interativo*, 18 (3), 5-14.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV.
- Reeve, J., & Halusic, M. (2009). How K-12 teachers can put self-determination theory principles into practice. *School Field*, 7(2), 145-154.

- Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. K. (2016). Cocriação de valor: uma bibliometria de 2000 a 2014. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 118-151.
- Rodrigues, E. S. S. (2009). Organização do tempo pedagógico no trabalho docente: relações entre o prescrito e o realizado.
- Roser, T. et al. (2009). *Co-creation: new pathways to value an overview*. London: Promise - LSE Enterprise.
- Santiago, M.; Coutinho, O. (2013). *Debate sobre o papel do espaço de ensino do design no contexto contemporâneo*. Notas de aula. Escola do Design – Universidade do Estado de Minas Gerais.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.
- Silva, T. C., & Freire, P. (2017). Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. *Revista Espacios*, 38(10), 13.
- Silva, M. (2003). Educação na cibercultura: o desafio comunicacional do professor presencial e online. *Revista FAEEBA*, 12(20), 261-271.
- Toffler, A., Toffler, H., & Tavares, C. (1995). *Criando uma nova civilização: a política da terceira vaga*.
- Voss, R., Gruber, T., & Szmigin, I. (2007). Qualidade do serviço no ensino superior: o papel das expectativas dos alunos. *Journal of Business Research*, 60 (9), 949-959.
- Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of service research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Zmoginski, A. S., Kwak, A. I. B., Canabarra, C. M., Bertolino, D. F., Ynonye, F. Y. & Ades, C. (2009). *Co-criação de Valor: Inovação no Modelo de Negócio Obtendo Vantagem Competitiva*. Revista Jovens Pesquisadores. Ano vi, n. 10, jan./jul.