

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n1p137>

EXPERIÊNCIAS MEMORÁVEIS NA VIVÊNCIA ACADÊMICA EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO À LUZ DAS “EXPERIÊNCIAS EM SERVIÇOS”

**MEMORABLE EXPERIENCES DURING ACADEMIC LIVING IN BUSINESS
ADMINISTRATION UNDERGRADUATE COURSES: AN STUDY IN THE LIGHTS
OF “SERVICE EXPERIENCE”**

Eduardo Cechinel, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-7444-0602>

eduardo.cechinel@estacio.br

Centro Universitário Estácio de Sá de Santa Catarina | Administração
São José | Santa Catarina | Brasil

Aline Regina Santos, Doutora

<https://orcid.org/0000-0001-9116-9247>

aline.santos@udesc.br

Universidade do Estado de Santa Catarina | Departamento de Administração Pública
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 12/dezembro/2018

Aprovado em 24/outubro/2019

Publicado em 02/janeiro/2020

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Ao recorrer à abordagem das experiências no contexto dos serviços educacionais, especificamente no ensino superior, este estudo teve o propósito de lançar um novo olhar sobre o segmento, tendo como objetivo propor um *framework* conceitual para caracterizar as experiências memoráveis vivenciadas por egressos de cursos de graduação em administração, considerando as principais interações na vivência acadêmica. Para alcançá-lo, foi realizada uma pesquisa qualitativa mediante entrevista em profundidade com 11 egressos de instituições universitárias públicas da cidade de Florianópolis/SC, seguida de observação não participante realizada nos pontos de contato advindos das narrativas dos entrevistados. Os resultados indicaram que as experiências memoráveis sofrem influências de fatores individuais, situam-se em quatro dimensões (interação professor e aluno, interação e identificação social, atividades extracurriculares e formatura) e manifestam-se em comportamentos e atitudes dos alunos. A repercussão da pesquisa tem implicações gerenciais e acadêmicas por possibilitar que gestores de instituições de ensino pública reconheçam a importância de um olhar sistêmico sobre os diferentes aspectos que impactam a experiência dos alunos, e que pesquisadores se sintam encorajados a utilizar a abordagem das experiências aplicada a diversos segmentos serviços.

Palavras-chave: Experiência em Serviços. Experiência dos Usuários. Experiências Memoráveis. Ensino Superior em Administração.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the experiences in the context of educational services, specifically in higher education, in order to propose a conceptual framework to characterize the memorable experiences of students during undergraduate courses in business administration, considering the main interactions that occurred during their academic living. To achieve this, a qualitative research was carried out by means of an in-depth interview with 11 graduates from public university institutions in the city of Florianópolis / SC, followed by non-participant observation at the points of contact resulting from the interviewees' narratives. The results indicated that memorable experiences influenced by individual factors are located in four dimensions (teacher and student interaction, interaction and social identification, extracurricular activities and graduation party) and are manifested in students' behaviors and attitudes. The repercussion of the research has managerial and academic implications because it enables managers of public education institutions to recognize the importance of a systemic view on the different aspects that impact the students' experience and that researchers are encouraged to use the applied experience approach service segments.

Keywords: Service Experience. User Experience. Memorable Experiences. Higher Education in Business Administration.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o debate em torno da educação tem se tornado cada vez mais difundido no Brasil. O acesso ao ensino superior reflete, em parte, a dimensão da importância que a educação assumiu. Segundo dados do Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira - Inep (2016), o número de matrículas no ensino superior em 2015 ultrapassou os 8 milhões, quando em 2000, por exemplo, era de aproximadamente 3 milhões.

Consoante a importância da temática na agenda social, o relatório da Conferência Mundial em Educação Superior, organizado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) no ano de 2009, pontuou que a expansão do acesso ao ensino superior coloca desafios à sua qualidade. A garantia de qualidade torna-se, pois, uma preocupação vital no ensino superior contemporâneo, devendo, por isso, envolver todos os *stakeholders* (UNESCO, 2009).

No campo de serviços, setor em que as instituições de ensino se encontram, muitas vezes as expressões qualidade e satisfação são usadas indiscriminadamente. Na literatura, a satisfação é vista geralmente num conceito mais amplo, enquanto a qualidade é considerada especificamente nas dimensões do serviço (ZEITHAM; BITNER; GREMLER, 2014). Contudo, autores ressaltam que as duas expressões têm elementos em comum, haja vista que a qualidade percebida é um componente da satisfação dos usuários dos serviços.

Foi durante a abordagem do desenvolvimento da perspectiva da qualidade do serviço que a ênfase na experiência do usuário foi introduzida. A experiência foi usada como conceito para descrever a impressão do público-alvo sobre a parte funcional do serviço com um viés subjetivo (SUNDBO, 2015). Nesse sentido, no segmento educacional, a satisfação pode ser considerada como o resultado das interações dos estudantes com o ambiente da organização de ensino, ou seja, quando suas expectativas relacionadas aos conteúdos, condução do curso e programas são confrontados com a experiência vivida no ambiente acadêmico (TAYLOR; STUKALINA, 2012). Giannakisa e Bullivantb (2016) afirmam que os desafios inerentes à qualidade no ensino não se limitam aos aspectos de ensino e aprendizagem, mas se estendem por toda a gama de serviços educacionais prestados pela instituição de ensino superior.

Uma das mais relevantes contribuições ao campo, no que diz respeito à relevância dos aspectos experienciais na economia é observada na obra de Pine II e Gilmore (1998). Os autores assinalam a quebra de um paradigma econômico, em que progressão do valor econômico muda

de uma perspectiva baseada em serviços, para uma perspectiva baseada nas experiências. No entendimento de Pine II e Gilmore, (1998, p. 2): “uma experiência ocorre quando uma empresa utiliza intencionalmente serviços como cenário, e produtos como acessórios, para engajar clientes individualmente de forma a criar um evento memorável”.

O ensino superior, como serviço, tem algumas características específicas que precisam ser consideradas, dentre elas o alto nível de envolvimento ativo exigido dos indivíduos que acessam ao serviço; a relação de serviço prolongada estabelecida entre as instituições e os alunos; e a grande variedade na natureza dos serviços oferecidos (CHALCRAFT, 2015). O autor sustenta ainda que as peculiaridades do ensino superior não se limitam às características desse tipo de serviço, e aponta a existência de um paradoxo na literatura acerca da visão do estudante como consumidor, colaborador ou coprodutor no ensino superior.

Ao abordar a temática sobre experiências em serviços educacionais, este artigo compreende o estudante como um usuário do serviço. Da mesma forma, este estudo busca ir além da interação pedagógica que se dá nas instituições educacionais, por entender que a vivência acadêmica não ocorre somente na relação aluno-professor (CUTHBERT, 1996). Dessa maneira, tem-se como indagação dessa pesquisa: Como se caracterizam as experiências memoráveis, na percepção de egressos de graduação em administração de instituições de ensino pública, considerando as principais interações em sua vivência acadêmica? Busca-se, mediante a realização de levantamento com egressos do curso de Administração, mapear as experiências memoráveis na vivência acadêmica, visando a proposição de um *framework* conceitual para caracterizar as experiências memoráveis.

2 EXPERIÊNCIAS EM SERVIÇOS

A palavra experiência tornou-se um termo com sentido abrangente e frequentemente usado para indicar alguma experiência que uma pessoa tem durante a vida cotidiana (CARÙ e COVA, 2003). Os mesmos autores ainda acrescentam que para a ciência, no sentido genérico herdado das ciências positivas, uma experiência é semelhante a um experimento baseado em fatos objetivos e em dados que podem ser generalizados. Para a filosofia, uma experiência é uma tentativa pessoal que geralmente transforma o indivíduo: “experimentar algo” (“Eu provei/degustei ...”) geralmente leva ao acúmulo de “experiência” (“tenho experiência em ...”) e, por conseguinte de conhecimento (CARÙ e COVA, 2003).

A confusão linguística do termo e sua possível ambiguidade já foram alvo de análise de

outros autores no campo de marketing também. Palmer (2010) e Sundbo (2015), por exemplo, ressaltam o fato de que, em alguns idiomas, a palavra “experiência” - apesar de possuir dois significados - é caracterizada por somente uma palavra. Os autores chamam atenção para o idioma alemão, o qual possui duas palavras distintas que representam mais fidedignamente aquilo que se busca ao adotar os termos “experiência dos consumidores” ou “experiência em serviços”.

Os principais autores, e responsáveis pela fixação do termo “experiência” na agenda de estudos do marketing foram B. Joseph Pine II e James H. Gilmore a partir da publicação do artigo “*Welcome to the experience economy*” publicado em 1998, e posteriormente do livro intitulado “*The experience economy: work is theatre & every business is a stage*” publicado em 1999 pelos mesmos autores. Cumpre registrar que para estes autores uma experiência em serviços ocorre quando uma empresa usa serviços como “palco” e “bens” como adereços, para engajar clientes individuais de uma maneira que crie um evento memorável.

O principal argumento dos autores era o de que a simples busca pela satisfação não poderia ser o norte orientador dos prestadores de serviços, pois não era somente a satisfação e nem os intangíveis o que buscavam os clientes, e sim os eventos memoráveis que as empresas performam – num sentido teatral – para engajar os consumidores de forma individualizada (PINE II; GILMORE, 1999).

O engajamento e o evento memorável resultantes da conceituação de Pine II e Gilmore (1999) ressoam no entendimento do que outros autores chamaram de encantamento. Para Berman (2005) o encantamento dos usuários surge a partir do momento em que as expectativas são superadas e ocorre a inclusão de uma surpresa positiva. Também nesse entendimento, o encantamento ocorre por existir uma forte relação emocional caracterizada pela existência do prazer.

Na visão de Carú e Cova (2003) uma experiência é essencialmente um tipo de oferta a ser adicionada aos serviços, para proporcionar um tipo de oferta que seja particularmente adequado às necessidades do consumidor pós-moderno. Os autores sustentam que para os pesquisadores do comportamento do consumidor, uma experiência é antes de tudo uma ocorrência pessoal, muitas vezes com significado emocional importante, fundamentada na interação com estímulos - que são os produtos ou serviços consumidos - sendo que tal ocorrência pode levar a uma transformação do indivíduo a partir das experiências definidas como extraordinárias.

Vasconcelos et al. (2015), contribuíram para a elaboração mais detalhada do conceito sobre experiência em serviços a partir de pesquisas na literatura diretamente relacionadas a essa temática. Para os autores, a experiência em serviços constitui-se em um processo cognitivo, afetivo e comportamental, vivenciado durante a entrega do serviço, capaz de criar, solidificar ou modificar a imagem da organização além de influenciar no comportamento atual ou futuro dos clientes no que diz respeito às de decisões de compra.

A essência do que preconiza a experiência em serviços é uma oferta que se distinguiu da usual na medida em que se tornou memorável de forma positiva e sobrepôs à satisfação do usuário, segundo uma avaliação a posteriori. Ainda nesse aspecto, uma experiência em serviços é aquela que foi carregada de sentimentos e emoções, que em conjunto deram forma à experiência. (MOLL-KENNEDY et al, 2015; SCHMITT, 2000)

Observa-se que na literatura de marketing, as experiências são frequentemente usadas para se referir a um certo grupo de serviços que incluem viagens, música, teatro, restaurantes, hotéis e artes, normalmente relacionadas ao consumo hedônico (SANDSTROEM et al., 2008). Apesar do rol de serviços comumente associados ao termo, os próprios autores sugerem que ele não é taxativo; havendo o entendimento de que o conceito de experiência pode ser aproveitado por qualquer tipo de oferta de serviços.

Consoante ao entendimento de que o conceito de experiência pode ser aproveitado por qualquer tipo de oferta de serviços, Babin et al. (1998) distinguem que, a partir da experiência, existem resultados tanto utilitários (relacionados à tarefa e com um sentido mais racional) quanto hedônicos (pessoal e emocional). Eles enfatizam a que criação de valor deve apresentar um resultado utilitário - advindo da busca consciente de uma consequência pretendida, isto é, obter algo, e um resultado hedônico, o que reflete o ato de fazer algo por causa do prazer que existe propriamente em fazê-lo

2.1 EXPERIÊNCIAS NO CAMPO ACADÊMICO

No contexto do ensino superior, as faculdades e universidades existem para servir a sociedade por meio da formação de profissionais qualificados ao exercício da profissão. Para que isso aconteça, entretanto, também “serve” à comunidade discente, por meio da oferta dos serviços educacionais. Assim, a menos que seja criado valor para os alunos, e em conjunto com os alunos em primeiro lugar, não pode haver criação de valor para a sociedade em geral, ou para o futuro (BITNER, OSTROM E BURKHARD, 2011).

A vivência acadêmica do estudante de graduação é influenciada por diversos fatores que não guardam relação somente com a sala de aula. Almeida, Soares e Ferreira (2003) ao elaborarem o Questionário de Vivência Acadêmica – Versão Reduzida (QVA-r) - procuraram avaliar as dimensões pessoais, relacionais e institucionais relacionadas à adaptação dos estudantes ao contexto universitário. Nesse sentido, identificaram diversas dimensões, dentre elas:

- O envolvimento em atividades extracurriculares – que inclui a participação em iniciativas associativas, em atividades culturais, recreativas e prática desportiva, dentre outras.
- O relacionamento com colegas - que inclui as amizades, a expressão de sentimentos, a tolerância intercultural, a cooperação com os pares.
- O relacionamento com professores – que inclui o diálogo com os professores, a possibilidade de contatos dentro e fora das aulas, a percepção da disponibilidade de tempo dos professores para os alunos.
- O bem-estar psicológico – que inclui a satisfação com a vida, o equilíbrio emocional, a estabilidade afetiva, a felicidade, o otimismo, etc.
- A percepção de competência – que inclui a percepção de capacidades, as competências de resolução de problemas, a flexibilidade e profundidade de pensamento, etc.

Pensar a vivência acadêmica do universitário pressupõe então a compreensão das diversas particularidades que tem o potencial de interferir na forma de como se dá a relação entre o estudante e a instituição. Melhorar a qualidade da aprendizagem dos alunos e a experiência de aprendizagem são algumas das pressões por mudanças na educação superior, haja vista que tais fatores se relacionam com a vivência acadêmica (MCROY; GIBBS, 2009). Esses desafios, conforme exposto, não são exclusivos, e para serem alcançados devem ser produtos de um trabalho holístico que envolva todos os segmentos de uma universidade.

Ng e Forbes (2009) corroboram o entendimento de que a experiência universitária não é restrita aos serviços principais. Para os autores, a construção do valor real da experiência universitária requer a construção dos serviços principais e dos suplementares. Esses serviços são construídos com elementos de pessoas, processos e evidências físicas por meio da interação entre eles, isso, por sua vez, pode inibir ou melhorar a experiência de serviço.

A relevância de todos os segmentos institucionais na oferta do ensino universitário inclui também dimensões sociais e ligadas às relações entre o aluno e o ambiente. Em pesquisa realizada com estudantes do primeiro ano em universidades do Reino Unido, constatou-se que

80% dos alunos pesquisados relataram que “uma sensação amigável no campus” era importante (HILL, 2005).

NG e Forbes (2009) apontam que o processo de consumo de serviço, ou seja, o encontro de serviço, é frequentemente chamado de “momento da verdade” e tem sido pesquisado em profundidade, fornecendo lições que podem ser trazidas para a educação.

Os serviços educacionais estão enquadrados naquilo que Carreira et al. (2013) chamam de serviços utilitários. Para os autores, embora existam serviços centrados na experiência (turismo e serviços de entretenimento, por exemplo) os serviços utilitários, ou “não orientados para experiência” também merecem atenção. Sob esse aspecto, destacam o fato formuladores de políticas públicas serem encorajados a entender melhor os fatores que impulsionam a experiência em serviços para melhor planejar o gerenciamento de serviços.

Neste sentido, a pesquisa que segue procurou obter uma melhor compreensão dos elementos que tangenciam as experiências memoráveis vivenciadas pelos alunos na graduação em administração.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os objetivos deste estudo pudessem ser alcançados, realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa e indutiva. A abordagem indutiva, segundo Thomas (2006), tem, dentre outros propósitos, o objetivo de estabelecer vínculos entre os objetivos de pesquisa e os resultados oriundos dos dados brutos coletados, além de desenvolver um framework estrutural das experiências ou processos evidentes nos dados brutos. Neste sentido, procedimentos de coleta de dados de natureza qualitativa mostram-se mais adequados diante da abordagem de pesquisa escolhida.

O ponto de partida dessa pesquisa foi o de investigar a vivência acadêmica de egressos de cursos de Administração e compreender em quais momentos houve uma experiência memorável, adotando-se aqui o conceito de Pine II e Gilmore (1998, 1999), que vinculam o termo à ideia de encantamento e engajamento.

Foi definido como objeto de pesquisa o curso de Administração de Empresas oferecido por universidades públicas em Florianópolis, Santa Catarina. Assim, foram selecionados os cursos ofertados pelo Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, pertencente a Universidade do Estado de Santa Catarina, e pelo Centro Sócio Econômico – CSE da Universidade Federal de Santa Catarina. A opção pela delimitação do estudo a universidades

públicas decorre da compreensão de que o contexto acadêmico de universidades públicas e privadas são distintos, podendo interferir nos resultados. Ademais, os cursos selecionados gozam de tradição, ambos com mais de 50 anos de história, refletindo em instituições reconhecidas pela qualidade de ensino.

Os sujeitos de pesquisa investigados foram os egressos dos cursos mencionados. Para coleta de dados, foram entrevistados 11 egressos que concluíram a graduação nos anos de 2016 ou 2015, independente do turno. Optou-se pela formação recente em função da necessidade de recorrer à memória. A amostragem foi do tipo não aleatório, com o uso da técnica bola de neve. Na amostragem do tipo bola de neve, o pesquisador identifica um pequeno número de sujeitos, os quais, por sua vez, indicam outros sujeitos. A partir do primeiro egresso foi solicitado a este que indicasse outros colegas que tivessem se graduado também nos anos de 2016 ou 2015. Essa técnica foi utilizada até o momento em que os dados apresentaram repetições e não foi identificado o surgimento de novos elementos nas narrativas.

A opção pelos egressos em detrimento dos graduandos se deu pelo motivo de que ao terem finalizado o curso conseguiram ter uma compreensão global do todo vivenciado no período em que foram alunos da instituição.

A técnica utilizada para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2018. As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas. A elaboração do roteiro de entrevistas teve como ponto de partida o entendimento de que uma experiência em serviços é eminentemente pessoal (VASCONCELOS et al., 2015), constituindo-se em uma oferta que é memorável (PINE II e GILMORE, 1998), extraordinária (ARNOULD e PRICE, 1993), desperta sentimentos e emoções (GENTILE, SPILER e NOCI, 2007), e traz consequências como a lealdade e a satisfação com o serviço recebido (NASUTION et al. 2014).

Os dados obtidos por meio de entrevistas foram analisados a partir da narrativa dos sujeitos. Gibbs (2009) afirma que a entrevista é uma das principais fontes de narrativas, e que é justamente por meio da narração de histórias que as pessoas organizam a sua compreensão do mundo, dão sentido às experiências passadas, e as compartilham com outras pessoas. Assim, a partir da narrativa dos sujeitos, foi realizada a codificação dos elementos comuns.

A análise das entrevistas foi feita com o auxílio do software Atlas.ti. O ponto de partida foi a criação de categorias de análise, utilizando a entrada “code” do software. Para identificar as categorias relacionadas à experiência memorável foram observadas as respostas espontâneas

à questão “*O que mais lhe marcou (positivamente) durante a sua vivência acadêmica?*”. As respostas obtidas como primeira lembrança, e aquelas que se repetiram na fala de três ou mais entrevistados, compuseram as quatro categorias de experiência memorável na vivência de egressos do curso de Administração, quais sejam: interação professor e aluno; interações e identificação social; atividades de extensão; e formatura. Ademais, buscou-se detectar na fala dos entrevistados o uso de terminologias, adjetivos e advérbios de intensidade, para legitimar e caracterizar o episódio descrito como uma experiência.

3.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando a garantir o anonimato, os nomes dos entrevistados foram substituídos pela sigla “E” seguida do número referente à ordem em que a entrevista foi realizada. Os dados aqui apresentados iniciam com o perfil dos entrevistados e seguem com a análise das experiências memoráveis relatadas.

3.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Consoante à abordagem de Vansconcelos et al. (2015), entende-se que a experiência memorável é resultante não apenas das interações durante a oferta do serviço, mas também das predisposições individuais, as quais envolvem a história e ciclo de vida, motivações, características pessoais, experiências anteriores com serviços similares, entre outros aspectos. Assim, o perfil dos entrevistados busca apresentar um breve descritivo do ambiente vivido pelo acadêmico durante a graduação, bem como sua situação profissional atual.

Entrevistado 1 – Homem, natural de Florianópolis/SC, vinte e quatro anos. Iniciou a graduação na UFSC aos dezessete anos e se formou com vinte e três. Fez estágio em duas empresas enquanto cursava administração: uma empresa de vendas a varejo e uma instituição financeira. Atualmente é analista de marketing de uma empresa varejista.

Entrevistada 2 – Mulher, natural de Orleans/SC, vinte e três anos. Iniciou a graduação na UFSC aos dezessete anos e se formou com vinte e um. Durante a graduação trabalhou em empresa familiar, onde atualmente exerce função na área administrativa. Não deu continuidade aos estudos depois de formada.

Entrevistada 3 – Mulher, natural de Criciúma/SC, vinte e quatro anos. Iniciou a graduação na ESAG/UDESC aos dezessete anos e se formou com vinte e dois. Durante a graduação fez estágio em três empresas diferentes. Atualmente é estudante do curso de Medicina.

Entrevistada 4 – Mulher, natural de Santo Amaro da Imperatriz/SC, vinte e três anos. Iniciou a graduação na ESAG/UDESC aos dezessete anos e se formou com vinte e um. Fez estágio em uma empresa durante a graduação e trabalhou em uma empresa de sua família, onde atua até hoje exercendo função na área administrativa, e iniciou uma nova graduação em Nutrição.

Entrevistada 5 – Mulher, natural de Florianópolis/SC, vinte e cinco anos. Iniciou a graduação na UFSC aos dezenove anos e se formou com vinte e três. Fez estágio durante alguns semestres e depois começou a trabalhar formalmente em um banco, onde atua até hoje como bancária. Depois de formada fez uma pós-graduação na área de finanças.

Entrevistada 6 – Mulher, natural de Florianópolis/SC, vinte e sete anos. Iniciou a graduação na ESAG/UDESC aos vinte e um anos e se formou com vinte e cinco. Fez estágio durante toda a graduação. Atualmente é estudante do curso de Mestrado em Administração da UDESC.

Entrevistado 7 – Homem, natural de Florianópolis/SC, vinte e quatro anos. Iniciou a graduação na UFSC aos dezoito anos e se formou com vinte e três. Fez estágio durante a graduação, e nas últimas duas fases começou a trabalhar como funcionário contratado em uma empresa onde fazia estágio. Foi presidente da Atlética Adm. UFSC.

Entrevistado 8 – Homem, natural de Florianópolis/SC, vinte e sete anos. Iniciou a graduação na UFSC aos vinte anos e se formou com vinte e quatro. Fez estágio durante toda a graduação. Depois de formado, fez pós-graduação em marketing estratégico e atualmente é gerente de implementação em uma empresa de marketing.

Entrevistado 9 – Homem, natural de São José do Rio Preto/SP, vinte e quatro anos. Iniciou a graduação na UFSC aos dezenove anos e se formou com vinte e três. Fez estágio em empresas privadas e em organizações sem fins lucrativos.

Entrevistado 10 – Homem, natural de Florianópolis/SC, vinte e quatro anos. Iniciou a graduação na ESAG/UDESC aos dezenove anos e se formou com vinte e três. Fez estágio durante toda a graduação, e atuou também na área de pesquisa e extensão. Atualmente, é estudante do curso de Mestrado em Administração da UFSC.

Entrevistado 11 – Homem, natural de Braço do Norte/SC, vinte e cinco anos. Iniciou a graduação na ESAG/UDESC aos dezenove anos e se formou com vinte e três. Atuou como bolsista na própria Universidade e depois também fez estágio em outras empresas. Atualmente é gerente de projetos e está cursando pós-graduação na área de gestão de projetos.

Observa-se um perfil de jovens que ingressaram cedo na universidade – possivelmente como primeira experiência acadêmica - e concluíram antes dos 24 anos. Em geral, são de

Florianópolis, cidade onde as universidades objeto de estudo estão localizadas. A prática de estágio durante a graduação foi citada por quase todos os entrevistados. A atuação profissional é diversificada, com alguns exercendo cargos ligados à área de Administração, outros seguindo na carreira acadêmica, seja com mestrado ou outra graduação, e outros buscando colocação profissional.

3.3 EXPERIÊNCIAS MEMORÁVEIS

Apresentam-se aqui as quatro categorias identificadas na pesquisa como experiências memoráveis na vivência acadêmica em Administração, sob a percepção dos entrevistados e considerando os cursos envolvidos. É importante destacar que outras vivências foram citadas, porém não se repetiram na fala dos entrevistados e, portanto, não serão mencionadas neste estudo. Ademais, considerando a natureza positiva dos relatos, optou-se por não omitir o nome dos professores citados.

A primeira categoria das experiências memoráveis é a “interação professor-aluno”. Professores e disciplinas foram mencionados por diversos entrevistados como a experiência mais marcante na vida acadêmica. Os Entrevistados 1, 6, 9, 10 e 11 destacaram “interação professor e aluno” em primeiro lugar, ou seja, como aquilo que mais lhe marcou. Nestes relatos, repetiram-se elementos como a postura de exigência do professor, testando os limites do aluno; e a ênfase em atividades práticas, no conhecimento aplicado. Em relação ao perfil exigente, as falas a seguir indicam a presença deste elemento, como se observa:

Ele era um cara bem franco (...) era um cara descontraído. Falava muito bem, assim, a linguagem dos estudantes. Era um professor, conhecido por ser meio... Meio difícil. Ser um cara que cobrava muito (...). Mas, surpreendentemente, apesar de ele ser um cara que cobrava bastante, ele era um excelente professor. (E1).

No final do semestre, a gente via que foi realmente trabalhoso, mas a gente aprendeu demais (...) ela era rigorosa, cobrava. E isso me motivava (...). O jeito que ela passava, eu achava bastante interessante. Então, tudo aquilo já me motivava. (E4).

Porque assim, a gente está acostumado na Administração, quando você entra é muito básico. E os professores que mais me marcaram, foram os professores que mais cobraram da gente. Que mais exigiram da gente como profissionais, sabe? Ela foi uma das professoras que mais me deu esse exemplo, de cobrar, de mostrar que a gente precisa mostrar resultado, sabe? E o conteúdo, como ela lecionava, como ela cobrava coisas, hoje em dia, minha capacidade analítica de pensar cientificamente vem muito dela. Eu tenho muito a agradecer ela. (E10).

Cumprir notar que a fala do perfil exigente não existe de forma isolada, ela acompanha a percepção de que o professor é capaz, detém conhecimento e sabe como transmitir aos alunos. Os dados corroboram os resultados da pesquisa de Lima, Cristiane e Silva (2014) conduzida junto a alunos de pós-graduação com o intuito de verificar os professores inesquecíveis para os estudantes. Os autores identificaram que, na dimensão competência pedagógica, as narrativas dos alunos pesquisados trazem elementos que aludem a valorização de professores assertivos, seguros, firmes, que sabem exigir e cobrar.

Além disso, é interessante a fala de ser visto como profissional, observada no Entrevistado 10, indicando uma necessidade de ser visto e tratado como adulto no contexto do ensino superior, situação que se combina a outro elemento observado na categoria interação professor aluno: as atividades práticas, de caráter desafiador.

Ele forçava a gente a sair da zona de conforto. Ele não se limitava a trazer teoria. Ele sempre trazia algum caso prático. (...) Ele te forçava realmente a estudar a matéria, a trazer dentro do contexto profissional, dentro da parte prática. (E1)

Essa disciplina (...) foi uma disciplina bem puxada. (...) A gente teve que fazer questionário, entrevistar as pessoas, tabular os dados. Por mais que muitas pessoas falassem do lado ruim dessa disciplina, que era trabalhosa e difícil, para mim, foi positiva. [Motivos de a disciplina ter sido especial] Eu acho que foi o desafio que ela [a professora] colocava na gente. Ela instigava a gente. Esse desafio que ela colocava, meio que não duvidando, mas querendo testar nossos limites. A gente não tinha aula, aula. Eram reuniões, assim, semanais. Que ela se encontrava com o grupo para ouvir. Como se fosse orientações. Como que andava a pesquisa. E esse desafio, essa questão dela querer saber se ia dar certo, se a gente ia ter capacidade, foi que me marcou, assim. Vi que eu conseguia, sabe. Que a gente era capaz daquilo. (E6)

O que me marcou bastante foi a disciplina de projetos. Foi assim, um dos únicos momentos que eu consegui ver que eu estava aprendendo, de certa forma, no ambiente externo da universidade. Então, eu sentia muito essa necessidade de aplicar conhecimento. (...) a gente teve que sair, correr atrás de coisas para resolver com autonomia, né. O professor não tinha que dizer tudo. (E11)

Apesar do foco deste estudo não envolver os aspectos didáticos-pedagógicos, observa-se, na fala dos entrevistados, que a postura do professor (de desafiar os limites) associada às atividades de caráter participativo, com alto grau de envolvimento e estimulando a autonomia, são elementos valorizados pelos alunos e caracterizados como “memoráveis” na vivência acadêmica. Sobre esse registro é importante resgatar o entendimento de Keininningham et al.

(1999) os quais afirmam que as experiências surpreendentes são aquelas que excedem à zona de tolerância ou conforto.

Outra categoria das experiências memoráveis foi a “**interação social**”. Esta categoria compreende as experiências memoráveis caracterizadas pelas interações com outros colegas, pelas amizades realizadas ao longo do curso. Neste sentido, um dos elementos comuns na fala dos entrevistados é o aspecto da diversidade, como se observa.

E o que me marcou bastante foi, assim, eu acho o convívio com as pessoas de vários lugares. Lugares diferentes, que pensam bem diferente. Diferente de mim, e de tudo... Tudo uma mistura, assim, de sentir tanta gente diferente, que no fim dá uma diversidade (...). (E2)

O contato com pessoas bem diferentes da minha realidade na universidade. Gente mais velha, gente que já tinha outra graduação, gente que trabalhava, gente que tinha que trabalhar desde cedo para poder se manter (...). (E3)

Outro aspecto presente na fala dos entrevistados trata do divertimento, do hedonismo, vivido com as amizades, festas e confraternizações – situações que auxiliam o acadêmico a lidar com as demandas e responsabilidades existentes nesta fase da vida. O divertimento é encontrado em constructos sobre experiência em serviços associados a elementos hedônicos (SLÅTTEN et al., 2009), todavia percebe-se que também nos serviços utilitários o divertimento tem a capacidade de estar associado à oferta, como se observa nos serviços educacionais.

Eu acho que a faculdade é um lugar que tu passas todos dias, durante quatro, cinco anos. Então, é um lugar que acontece bastante coisa, assim, que. Que tu tens muito trabalho, que tu vais para aula todo dia, essa coisa. Eu acho que os seus amigos. Os amigos que a gente faz. Eles ajudam no dia a dia a deixar a faculdade mais leve, mais divertida. Essa parte. E, principalmente, eu que estava fora de casa, em uma cidade longe, conhecia pouca gente. Então, os amigos, assim, eles ajudam. (E2)

[Sobre o que mais sente falta] *De encontrar a galera, assim, porque hoje para se encontrar, tem que fazer um evento. (E5)*

[Sobre o que mais sente falta] *Das pessoas, né. Isso me traz bastante saudade. As confraternizações, entre festas e campeonatos. (E7)*

[Sobre o que mais sente falta] *Olha, para ser bem sincero, o que eu mais sinto falta são das pessoas mesmo. (E9)*

Muito mais do que impactar na experiência, os relatos dessa categoria mostram que as interações pessoais são componentes da experiência em serviços educacionais. Essa

subcategoria ressoa no que entendem Verhoef et al. (2009) ao afirmarem que a experiência é criada não apenas pelos elementos que o prestador pode controlar, mas também por elementos que estão fora do controle, como por exemplo, a influência que outras pessoas exercem no serviço como um todo.

A terceira categoria identificada foi “**atividades de extensão**”. Alguns dos entrevistados fizeram menções às atividades de extensão como aquilo que mais lhes marcaram durante a graduação. Dentre essas atividades destaca-se a participação em Empresas Júnior, Atlética; elementos estes que são parte da vivência acadêmica dos alunos. Evidencia-se aqui uma série de elementos, como fazer amigos, ampliar a rede de contatos e confraternizar (desde o início da experiência acadêmica):

Era bem prazeroso. Foi ali onde eu, também, conheci todos os meus amigos até hoje. Sempre que iniciava um novo semestre, a gente passava na sala dos calouros, conversava com eles(...) Acabava criando uma rede de contatos também (...) Todo mundo junto, todo mundo amigo. Todo mundo tentando trazer ideia”. (E1)

Olha, eu participei de Empresa Junior. Não foi a ESAG Junior, foi a Inventário, do CEART, que as pessoas da ESAG também podem participar, né. E essa interação com o pessoal do outro centro, que é mais diversificado ainda que a ESAG, foi essencial. (E3)

Eu adoro esporte e competição e qualquer coisa assim. E eles promovem bastante campeonato. (...) acho que hoje eles devem estar viajando umas três vezes por ano. Daí, fica em hotel, alojamento, a galera toda junta. Dia inteiro de jogos e à noite, festa. Assim, é bem legal. Até quem é calouro hoje, a gente ainda conhece, sabe? Então, quando a gente conhece o pessoal mais novo, eu falo “participa da atlética. Participa de alguma coisa. (E5)

Desafios e responsabilidades também foram destaques nesta categoria, observados em falas como as seguintes:

O que me marcou mesmo, assim, foi a partir do momento em que eu entrei na Atlética. Foi muito bom para mim, porque eu tinha dezoito anos quando entrei. Comecei bem novinho. Daí, fui pegando prática com as pessoas e no final, eu cheguei a ser presidente lá da Atlética. E daí a responsabilidade de tudo que acontece, é do cara. Então, tu acabas criando responsabilidade sobre coisas que são muito grandes (...) Então, foi, para mim, uma experiência extremamente positiva. Tanto a Empresa Júnior, quanto a Atlética, até o próprio Centro Acadêmico. Qualquer coisa que a pessoa desenvolva responsabilidade total. (E7)

Cara, foi muito bacana, porque esporte é algo que me move bastante e, principalmente, quando eu comecei a ter lesões mais graves no joelho, e via que não nada para continuar a praticar esporte, eu ser técnico me ajudava muito a suprir essa vontade de estar em campo e essa vontade de competição. Que a gente tinha lá na Atlética.” (E8)

Percebe-se que nas atividades de extensão a interação e a responsabilidade que o acadêmico adquire são fatores que contribuem para que a experiência seja memorável, além disso, a recorrência de menções ao esporte reforça duas características que se complementam: as interações (VASCONCELOS *et al.*, 2015; VERHOEF *et al.* 2009) e a imersão (PINE II e GILMORE, 1998). Os relatos possibilitam o resgate de Pine II e Gilmore (1998) para os quais uma experiência completa envolve não somente a participação ativa, mas também a imersão. Nas atividades de extensão, o aluno assume um papel ativo e ao mesmo tempo está imerso.

Por fim, a última categoria identificada neste estudo foi a “**formatura**”. Dentre os episódios narrados pelos entrevistados, ficou evidente que a formatura constitui um dos momentos mais carregados de sentimentos e emoções. A formatura é parte da vivência acadêmica de um universitário, e como tal, os registros apontados nessa categoria reforçam o significado desse momento na vida dos alunos. Neste sentido, um dos elementos comuns é o sentimento do “dever cumprido”, do “fechamento de um ciclo”, do alcance de um objetivo importante.

A formatura é o auge, ali. É onde tu saís com a sensação de dever cumprido. (E1)

Mas o ápice de tudo foi o dia da formatura, né? (...) É, porque daí tu vê que tudo que a gente se dedicou, tudo que a gente pensou. (...) Tudo, naquele dia chegou e aí, meu Deus, a gente está aqui. (E4)

Demais. A minha formatura foi o ápice da... Não sei se eu posso falar o ápice da minha vida... Mas foi o ápice da minha carreira. Foi o fechamento de um ciclo bem importante (...) Aquela emoção de pegar o canudo. De trabalho cumprido. (E8)

Outro aspecto importante nos relatos sobre a formatura trata do sentimento de orgulho perante à família e amigos, de um “sentir-se importante”.

Tu vês a tua família feliz por tu ter atingido um objetivo (...) Cara, todos os meus amigos e meus parentes. Uma festa... Olha, inesquecível. (...) Todo mundo muito feliz. (E1)

É tudo maravilhoso. Está todo mundo que a gente gosta lá. Todo mundo comemorando, né, por uma conquista tua. Então, é muito legal, assim. Realmente, muito legal. (E4)

Aquela emoção de pegar o canudo. (...). E, principalmente, também, na festa. Que o cara vira o centro da festa. É a tua festa. Foram sensacionais. Foi algo muito marcante também. (E8)

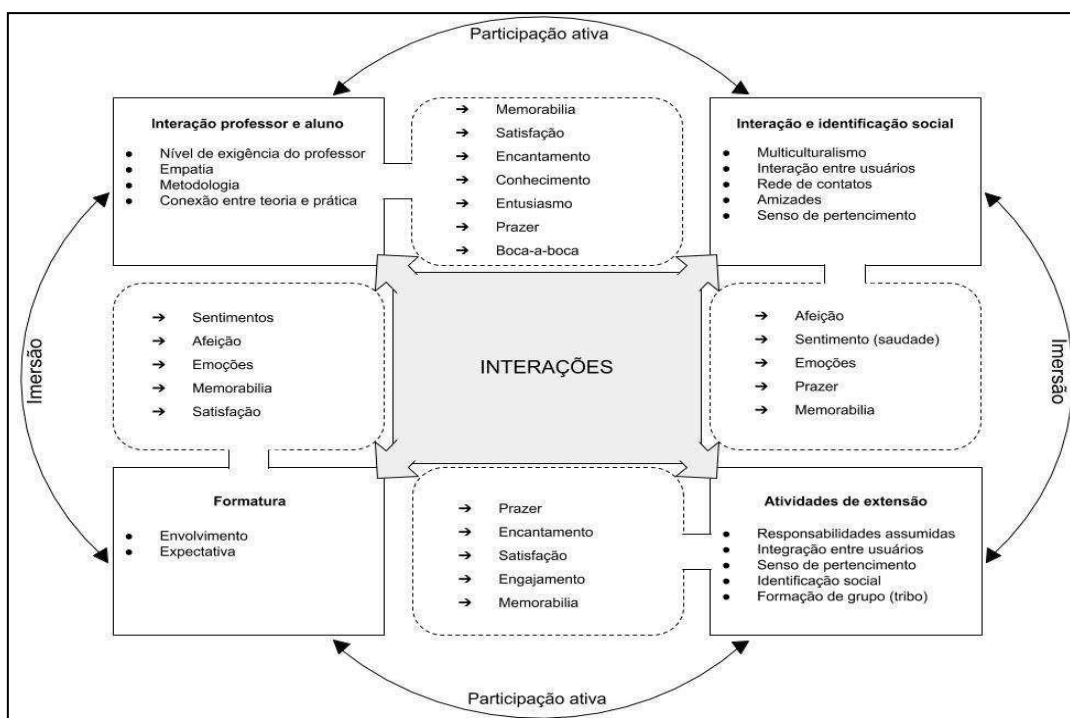
A colação foi bastante emocionante, porque a minha família veio para cá, então, né. Veio família, veio tios, tias, primos, primas. Foi bastante legal. (...) E aquilo tudo foi meio que, assim, foi bom para o meu ego, digamos. (E11)

A fala dos entrevistados corrobora o ponto de vista de Mongnon et al. (2014) que afirmam ser a formatura um momento de grande expectativa do universitário. A formatura também se consolida como um evento de imersão (PINE II e GILMORE, 1998). Nesse caso, os alunos não absorvem o evento como meros expectadores, mas estão imersos na festa, outrossim, a participação é ativa, envolvendo um papel de protagonismo na concepção do momento como um todo. Há um importante resgate das emoções associadas à presença da família no evento. A emoção está presente no constructo da experiência de serviços de Gentile, Spiler e Noci (2007) ao afirmarem que a emoção é um componente da experiência que envolve o sistema afetivo através da geração de estados de espírito, sentimentos e emoções.

3.4 FRAMEWORK DE EXPERIÊNCIAS MEMORÁVEIS NA VIVÊNCIA ACADÊMICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

No processo de análise das entrevistas, conforme abordado, foram identificadas quatro dimensões representativas da experiência memorável na vivência acadêmica: interações professor e aluno, interação social, atividades de extensão e formatura. Há de se ressaltar, que tais dimensões representam, de forma não exaustiva, as experiências advindas dos sujeitos investigados. Essas interações deram origem ao *framework* das experiências memoráveis para cursos de Administração, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 Framework de experiências memoráveis para cursos de Administração



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

O ponto de partida para elaboração do *framework* remonta às quatro zonas da experiência de Pine II e Gilmore (1998). Para os autores, uma experiência pode estar situada em quatro quadrantes distintos, de acordo com a participação do cliente na oferta (participante passivo ou ativo) e de acordo com a conexão do indivíduo com o ambiente da oferta (simplesmente absorvendo o serviço, ou estando imerso no contexto da oferta).

Verificou-se na análise dos resultados que os sujeitos investigados se encontram imersos na experiência nas quatro dimensões, além de terem uma participação ativa. Logo, a elaboração deste *framework*, enquadra as dimensões da experiência memorável na vivência acadêmica na zona imersão/participação ativa, de acordo com Pine II e Gilmore (1998).

Esse enquadramento resulta da percepção de que há uma forte imersão dos alunos nas disciplinas mencionadas como memoráveis, além de uma participação ativa nelas. Nesse caso, o aluno deixa de ser um mero absorvedor dos conceitos e torna-se um participante com papéis bem desenhados na construção da disciplina. Esse mesmo comportamento também é observado nas atividades de extensão; momento em que se percebe um protagonismo dos alunos, e um desempenho importante de funções. Nas interações entre os colegas e na formatura, igualmente há uma imersão dos alunos no contexto, desempenhando ativamente seus papéis e sendo corresponsáveis pela experiência.

Na dimensão “interação professor e aluno”, por exemplo, verificou-se a presença de alguns elementos comuns nas narrativas: nível de exigência do professor, estímulo à superação de desafios, conexão entre teoria e prática, empatia entre professores e alunos, metodologia docente diferenciada. Esses elementos são considerados como variáveis independentes da experiência. Por outro lado, as variáveis dependentes da dimensão “interação professor e aluno” identificadas nas narrativas são: o encantamento, a *memorabilia* (momentos dignos de serem lembrados, ou aqueles que estão guardados na memória), o entusiasmo, o prazer, a satisfação e o boca-a-boca positivo.

Na dimensão “interação e identificação social” alguns dos elementos advindos das narrativas foram: multiculturalismo no campus, interação entre usuários, rede de contatos, amizades feitas na graduação e senso de pertencimento. Essas variáveis são independentes da experiência. Por outro lado, as variáveis dependentes que resultam da experiência são: a afeição, os sentimentos (saudades), emoções, prazer e a *memorabilia*.

No que tange à dimensão atividades de extensão, as variáveis independentes enumeradas a partir da análise dos dados são as seguintes: assumir responsabilidades, interação

entre membros, senso de pertencimento, identificação social, formação de grupos e tribos (Verhoef *et al.*, 2009). Por outro lado, as variáveis dependentes identificadas foram: prazer, encantamento, *memorabilia*, afeição, satisfação, engajamento.

A dimensão formativa, por sua vez, apresentou as seguintes variáveis independentes: envolvimento e expectativa com o evento. As variáveis independentes identificadas foram: evocação de sentimentos, afeição, emoções, *memorabilia*, satisfação. Merece destaque o fato de que na análise das entrevistas foi possível identificar que a presença da família no evento de formatura foi um elemento que potencializou os sentimentos evocados.

5 CONCLUSÃO

Uma das preocupações crescentes que as universidades têm demonstrado é com relação à grande incidência de insucesso acadêmico dos seus alunos, fato este que se manifesta de diversos modos, tais como: nas baixas classificações, no absentismo, nas disciplinas em atraso, nas mudanças de curso, nas evasões, etc. (IGUE; VITOR; MILANESI, 2008).

A gestão universitária, assim como outros serviços, é permeada pela dificuldade inerente à manutenção de um nível padronizado de oferta - marca característica da heterogeneidade dos serviços. Considerar que os serviços universitários são heterogêneos deve ser o ponto de partida para que possíveis obstáculos possam ser superados.

Conviver com os desafios da gestão universitária requer um olhar sistêmico que envolve o ensino e a aprendizagem, e percorre também as diversas nuances que interferem na vivência acadêmica dos alunos. Se a busca pela qualidade é um dos desafios do ensino superior (Unesco, 2009) é preciso então que o ensino superior possa ser visto de forma holística, pois garantir a qualidade e superar a satisfação dos alunos exige que diferentes aspectos da oferta do serviço sejam considerados.

Nas empresas de serviços, o prestador se traduz muitas vezes na própria empresa, ou seja, as pessoas são a própria organização. Sobre esse aspecto afirma Kanji (2007) uma organização deve usar e gerenciar o recurso mais importante [pessoas] para alcançar a satisfação do cliente.

Na visão de Khan e Matlay (2009) isto é particularmente importante para as instituições de ensino superior, onde os membros da equipe possuem habilidades especializadas e são os responsáveis por gerenciar e propagar a “marca institucional”. Assim, as organizações precisam treinar e desenvolver sua equipe de contato para que eles impressionem os usuários do serviço

com entusiasmo, comprometimento e obtenham um resultado positivo em relação à qualidade dos serviços prestados.

Como se viu, o item “interação professor e aluno” despontou como um dos responsáveis pelas experiências em serviços educacionais, portanto, é interessante que as instituições gerenciem o ativo “pessoas” - que muitas vezes se traduz na figura do professor e conseqüentemente na disciplina – pois, recai sobre ele uma das possibilidades de conduzir o usuário do serviço a vivenciar uma experiência memorável.

Por outro lado, a interação entre os alunos é outro fator que tem expressivo impacto na vivência acadêmica, além das atividades de extensão e a formatura - conforme identificado neste estudo. Se a experiência em serviços tem a premissa de ter os usuários engajados e evocar sentimentos e sensações distintas, urge que as instituições de ensino superior – ao menos as que almejam a alcunha de “satisfazer seus usuários” compreendam a oferta de serviços educacionais de maneira holística. Espaços de convivência integrada e estímulo à participação em atividades de extensão, por exemplo, são algumas das ferramentas das quais podem se valer os que buscam engajar os usuários dos serviços educacionais.

Por fim, o framework proposto neste estudo teve o objetivo de descortinar as experiências memoráveis na vivência acadêmica de alunos de graduação em Administração, e, embora não seja generalizável, oferece um retrato das dimensões que integraram as experiências que memoráveis vividas durante a graduação pelos sujeitos investigados. Esse aspecto tem a capacidade de suscitar *insights* aos gestores da área, bem como contribuir para as pesquisas sobre experiências em serviços - campo ainda em expansão na literatura acadêmica brasileira e internacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. S., FERREIRA, J. A., SOARES, A. P. Questionário de vivências acadêmicas (Q.V.A. e Q.V.A.-R). In M. M. Gonçalves, M. R. Simões, L. S. Almeida e C. Machado (Coords.), **Avaliação psicológica Instrumentos validados para a população portuguesa** (Vol. 1, pp. 113-130). Coimbra: Quarteto Editora, 2003.

ARNOULD, E.J. e PRICE, L.L. “River magic: extraordinary experience and the extended service encounter”, **Journal of Consumer Research**, Vol. 20 No. 1, pp. 24-45. 1993.

BERMAN, B., “How to delight customers”, **California Management Review**, Vol. 48 No. 1, pp. 129-151. 2005.

BITNER, M; OSTROM, A; BURKHARD. Service Blueprint: Transforming the Student Experience. **Educaus Review**. Nov/Dec, 2012.

CARREIRA, R. et al. Towards a holistic approach to the travel experience: A qualitative study of bus transportation. **Transport Policy**, v. 25, p. 233–243, 2013.

CARÙ, A.; COVA, B. Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 267–286, 2003.

CHALCRAFT, D. Customer, Collaborator or Co-creator? What is the role of the student in a changing higher education servicescape? **Journal of Marketing for Higher Education**, 25(1), p.1–4. 2015.

CUTHBERT, Peter.F. Managing service quality in higher education: Is SERVQUAL the answer? Part 1. **Managing Service Quality**, 6, 11–16. (1996).

GENTILE, C., SPILLER, N. and NOCI, C. “How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer”, **European Management Journal**, Vol. 25 No. 5, pp. 395-410. 2007

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198p.
HELKKULA, A. Characterising the concept of service experience. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 3, p. 367–389, 2011.

HILL, P. Happy campus tops wish list. **The Times Higher Education Supplement**. Disponível em: <<https://www.timeshighereducation.com/news/happy-campus-tops-wish-list/196730.article#survey-answer>>. Acesso em: 18 de maio de 2018.

IGUE, É. A.; VITOR, P.; MILANESI, B. Vivência acadêmica e expectativas de universitários ingressantes e concluintes. **Psico-USF**, v. 13, n. 2000, p. 155–164, 2008.

JABAREEN, Yosef. 2009. Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure, **International Journal of Qualitative Methods**. pp 49-62.

KANJI, G.K. **Measuring Business Excellence**, Routledge, Taylor and Francis Group, London. 2007

KEINNINGHAM, Timothy., Goddard, M.K., Vavra, T.G. and Laci, A. Customer delight and the bottom line, **Marketing Management**, Vol. 8 No. 3, pp. 57-64. 1999

KHAN, H.; MATLAY, H. Implementing service excellence in higher education. **Education + Training**, v. 51, n. 8.9, p. 769–780, 2009.

LIMA, M. C.; CRISTIANE, C.; SILVA, S. Professores como designers educacionais. **XXXVIII Encontro da ENANPAD**. Rio de Janeiro p. 1–16. 2014.

MCROY, I.; GIBBS, P. Leading change in higher education. **Educational Management Administration & Leadership**. Vol 37(5) 687–704. 2009.

MCCOLL-KENNEDY, J. R. et al. Fresh perspectives on customer experience. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6.7, p. 430–435, 2015

- NASUTION, R. A. et al. The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 148, p. 254–261. 2014.
- NG, I. C. L.; FORBES, J. Education as Service: The Understanding of University Experience Through the Service Logic. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 19, n. 1, p. 38–64, 2009.
- PALMER, A. Customer experience management: a critical review of an emerging idea", **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 3, 2010.
- PINE II, B.J.; GILMORE, J.H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**. v. 76, n.4. p.97-105, 1998.
- PINE II, B.J.; GILMORE, J.H. **Welcome to the experience economy: Work is theatre and every business is a stage**. Harvard Business School Press. 1999. 254 p.
- SANTOS, Aline Regina; DA COSTA, Jane Iara Pereira; BURGER, Fabrício; DE SOUSA, José Agostinho; CECHINEL, Eduardo. Produção Acadêmica Sobre Experiências em Serviços: uma Revisão Sistemática. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 17, n. 1, p. 89–109, 2018.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., e THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Londres: Editora Pearson. 2007.
- SCHMITT, Bernd H. **Marketing Experimental: sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar o agir e o identificar dos clientes**. São Paulo: Nobel, 2000.
- SLÅTTEN, T. et al. Atmospheric experiences that emotionally touch customers: A case study from a winter park. **Managing Service Quality**, v. 19, n. 6, p. 721–746, 2009.
- SUNDBO, J. From service quality to experience – and back again? **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 1, p. 107–119, 2015.
- TAYLOR, P.; STUKALINA, Y. Technological and Economic Development of Economy Addressing service quality issues in higher education: the educational environment evaluation from the students perspective. n. August 2014, p. 37–41, 2012.
- THOMAS, D. R. Method Notes A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27, n. 2, p. 237–246, 2006.
- VASCONCELOS, A. M. et al. Conceptualisation of the service experience by means of a literature review. **Benchmarking: An International Journal**, v. 22, n. 7, 2015.
- VERHOEF, P. C. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M J; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman. 2014.