

CAMILLA STEINHAUS

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

MAICON DA SILVA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

LUIS CARLOS ALVES DA SILVA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

*Recebido em outubro de 2023.
Aprovado em dezembro de 2023.*

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, COCRIAÇÃO DE VALOR E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS COM PEQUENAS EMPRESAS DE SETORES DISTINTOS

RESUMO

Este artigo, centrado na perspectiva do desenvolvimento organizacional, cocriação de valor e inovação organizacional, estimula pensar sobre o processo de construção social das organizações. Para as organizações avançarem frente a dinâmica empresarial ao longo dos anos, precisam se adaptar constantemente às mudanças ambientais, que se refletem também no território. O presente estudo teve como objetivo a análise da percepção de organizações de pequeno porte de Santa Cruz do Sul, RS, Brasil sobre a possibilidade de desenvolvimento organizacional através da cocriação de valor. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, com três empresas de portes e segmentos diferentes. Os resultados apontam o reconhecimento da importância dos termos desenvolvimento organizacional, cocriação de valor e inovação para os processos de mudanças organizacionais.

Palavras-Chave: desenvolvimento organizacional. cocriação de valor. inovação organizacional. estudo de casos múltiplos.

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, VALUE CO-CREATION AND INNOVATION: MULTIPLE CASE STUDY WITH SMALL COMPANIES FROM DIFFERENT SECTORS

ABSTRACT

This article, centered on the perspective of organizational development, value co-creation and organizational innovation, encourages thinking about the process of social construction of organizations. For organizations to advance in the face of business dynamics over the years, they need to constantly adapt to environmental changes, which are also reflected in the territory. The present study aimed to analyze the perception of small organizations in Santa Cruz do Sul, RS, Brazil regarding the possibility of organizational development through value co-creation. A multiple case study was carried out, with three companies of different sizes and segments. The results point to the recognition of the importance of the terms organizational development, value co-creation and innovation for organizational change processes.

Keywords: organizational development. value co-creation. organizational innovation. multiple case study research.

INTRODUÇÃO

Configurando-se como parte de uma rede social e interativa, as ações de uma organização não repercutem apenas na sua estrutura interna, tendo impacto em todo o seu campo organizacional. O contrário também é verdadeiro: suas ações podem influenciar outras organizações, levando a uma reflexão sobre o processo de construção social das organizações (SOUZA, 2009). Para Berger e Luckmann (2003) são construções sociais que funcionam como diretrizes para as ações dos atores sociais, que se estruturam e se institucionalizam por meio da interação social. As organizações pensadas à luz da Teoria Crítica são espaços fundamentais para se pensar de forma ampla os impactos das formas de organização da produção, pois tudo que ocorre nas dinâmicas empresariais, na sociedade e nas ciências tem forte impacto da organização dos meios de produção (BARROS. DANIEZI, 2014).

Ainda no contexto organizacional, sobrepõem-se constantemente interações do indivíduo com diferentes grupos, com o seu trabalho e com a organização como fenômenos distintos. No entanto, o que se observa é que, ao abordar a identidade no território organizacional em geral, os estudos raramente estabelecem a articulação necessária entre os planos mencionados, ou seja: o pessoal, o social e o organizacional (MACHADO, 2003).

Desta forma, as organizações, de modo geral, buscam novas formas para constituir suas relações de produção, tanto por pessoas que atuam nesses espaços, como por alterações culturais, históricas, sociais presentes em diferentes formações espaciais. Além disso, neste constructo, têm-se o Desenvolvimento Organizacional (que abrange níveis ou campos variados) como uma alternativa para dinamizar diferentes perfis organizacionais, pois as mudanças que envolvem o desenvolvimento das organizações, de forma interdisciplinar, apresentando características policêntricas (FONTOURA, 2019. FONTOURA. TENÓRIO, 2020. SOBRAL. PECI, 2013).

As organizações se constituem em elementos importantes no território em que estão inseridas, embora a teoria organizacional negligencie, ainda, aspectos territoriais pela sua visão unidimensional. A teoria defende ainda simplificações, recortes e visões alicerçadas em teorias positivistas alienadas de aspectos históricos, multidimensionais, sistêmicos e complexos nas suas análises e nas dinâmicas organizacionais voltadas à interação (FONTOURA, 2019).

Neste sentido, a dinamicidade do ambiente organizacional se torna cada vez maior devido à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem na área científica e tecnológica, nos campos mercadológicos e de consumo, e nas estruturas sociais, forçando as organizações a desenvolverem a capacidade de se adaptarem continuamente com o propósito normalmente de mero crescimento (ROBBINS, 2005). Para que as organizações tenham sucesso frente a essa complexidade ambiental, é preciso promover o desenvolvimento organizacional (BECKHARD, 1969. FOGUEL. SOUZA, 1985. LEITE. ALBUQUERQUE, 2010). O verbo “promover” é usado no sentido de “dar impulso” ou “causar” (CUNHA, 2010), uma vez que o campo a ser explorado pode tanto necessitar impulsionar quanto gerar estímulos, ou seja não basta conhecer os mecanismos organizacionais e de produção e sim interferir de forma que impactem na sociedade (MARX, 1975). Dessa maneira, as organizações desempenham um papel importante para o Desenvolvimento Regional, pois contribuem com os processos de inovação, com o desenvolvimento de recursos humanos, a produção de tecnologia, de bens e serviços e, ainda, podem contribuir com a inserção social, quando voltadas para o território a partir de uma visão sustentável (BARQUERO, 2001. YUNUS, 2009. CEPAL, 2014).

Tendo o município de Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, como território da presente pesquisa, tanto por este ser considerado polo econômico e núcleo de educação e saúde para a região em que se encontra, quanto por motivos de cunho pessoal por parte dos pesquisadores, esta busca responder ao objetivo do estudo que é identificar as percepções

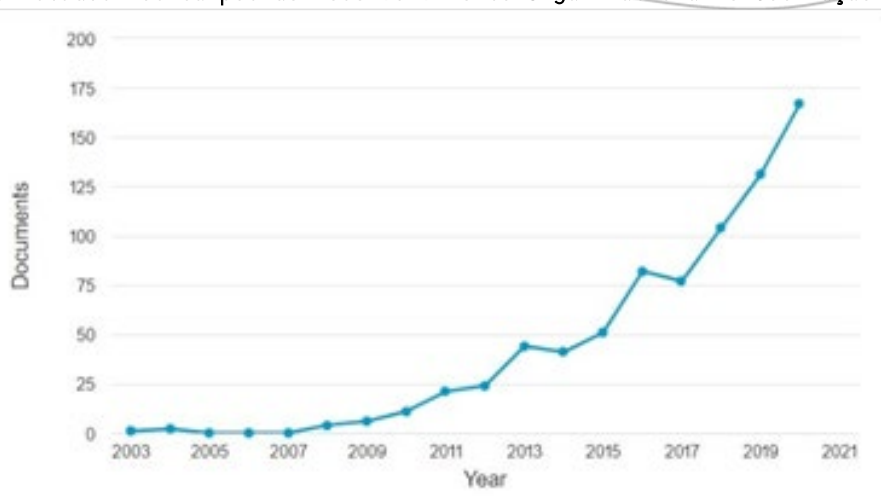
de organizações de pequeno porte da cidade de Santa Cruz do Sul acerca da viabilidade do desenvolvimento organizacional por meio da cocriação de valor e seus efeitos na geração de valor inovativo em seus construtos sociais. Entende-se que a abordagem escolhida para a aplicação do estudo envolve e inter-relaciona os assuntos de interesse da pesquisa e se visualiza, de forma mais clara, como os conceitos de cocriação de valor e desenvolvimento organizacional estão sendo considerados enquanto estratégia de inovação para organizações de pequeno porte.

Considerando a importância deste artigo para os processos de desenvolvimento organizacional, cocriação de valor e estudos correlatos no cenário internacional, a cocriação de valor é destacada nos estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004a), Nenonen e Huhtelin (2015), Roser (2009), Payne, Storbacka e Frow (2008). Já na literatura nacional, os estudos de Brambilla e Damacena (2012), Díaz, Ribes-Giner e Perello-Marin (2016), Silva et al. (2020), Silva et al. (2019) são abordados. Considerando que o tema de inovação organizacional se refere à disseminação dos conhecimentos relacionados a temática proposta neste artigo, entende-se que as empresas cada vez mais buscam orientação através de estratégias focadas em processos de mútuas responsabilidades e as mudanças organizacionais se dão no cotidiano com todos os atores envolvidos nos processos de participação e colaboração que impõe desafios à gestão organizacional. Assim, as ações realizadas nas organizações devem auxiliar as práticas inovadoras, desenhando e entregando experiências relevantes, e facilitando também o aprendizado da organização, das pessoas e a criação de novos processos operacionais (atividades tradicionais) (FERRAZ. REZENDE, 2019).

Validando ainda mais estudos correlatos da pesquisa, realizou-se uma análise bibliométrica na plataforma mundial de banco de dados em literatura acadêmica Scopus. Ao buscar o termo "desenvolvimento organizacional" na plataforma, incorreu-se em mais de cem mil resultados, sendo destes a maior parte (29.536) relacionados à área de estudo "Negócios, Gestão e Contabilidade". Ainda, outros fatores podem ser verificados a partir desta primeira busca: com relação ao tipo de documento, grande parte é classificada como "artigo", havendo um significativo aumento no número de trabalhos publicados a partir de 2018 - o que demonstra a amplitude de conteúdo a ser explorado sobre o assunto. Quanto ao local de maior ocorrência de publicações sobre o tema, os Estados Unidos seguido pelo Reino Unido, Austrália e Canadá lideram a lista em que o Brasil não é mencionado.

A diversidade de pesquisas acerca do referido tema perpassa os mais variados pontos de vista e abordagens, demonstrando sua importância em múltiplos aspectos. Porém, ao incluir o termo "cocriação de valor" ao campo de estudos de "desenvolvimento organizacional", percebe-se que o volume de pesquisas encontradas é significativamente menor: apenas 864 documentos incluem ambos os termos na busca. Ainda, dentro o material encontrado pela plataforma, considera-se que houve um aumento de publicações unindo ambos os termos a partir de 2018, e que a grande área mais explorada se concentra no campo de estudos "Negócios, Gestão e Contabilidade" - o mesmo ao se buscar somente o primeiro conceito. Por outro lado, apesar da diferença significativa com relação ao anterior, o segundo campo de estudos que mais abrange os conceitos pesquisados é o das "Ciências Sociais", o que justifica a sua exploração neste trabalho, além da sua incipiência e certo grau de ineditismo. A figura 1 demonstra a curva crescente de estudos nos campos de desenvolvimento organizacional e cocriação de valor nos últimos anos.

Figura 1: Estudos nos campos de Desenvolvimento Organizacional e Cocriação de Valor.



Fonte: Scopus (2021).

Desta forma, estruturou-se o artigo em quatro partes além desta introdução: na primeira delas discute-se a síntese teórica e suas contextualizações, na seção 3 apresenta-se a metodologia de pesquisa e, por fim, os resultados são explicitados, analisados e discutidos na seção 4. Finaliza-se o presente trabalho apresentando as considerações finais e possibilidades de novos estudos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceito de Organização e Desenvolvimento Organizacional

Popularmente, o termo “desenvolvimento” está relacionado a crescimento, progresso. De acordo com a justaposição semântica em que se encontra, seu significado é imbuído de novas atribuições e interpretações. Sua multidimensionalidade e interdisciplinaridade pode fazer com que, etimologicamente, de forma isolada não apresente nenhuma acepção relevante para a discussão (GRZYBOVSKI et al., 2018). Sobre este assunto, a autora (ibidem) defende que, por mais saturada que esteja a sua utilização, o papel do termo está intimamente ligado a validar as diferentes propostas que o envolvem. Partindo de outro viés, a noção de desenvolvimento associado à organização passou por diversas mudanças na sua interpretação ao longo dos anos. A medida em que o macro período (Fontoura (2019) destaca como macroperíodos de organização da produção, os períodos, artesanal, tecnoindustrial, e possibilidades pós-industriais, como contextualização histórica macro) histórico pós-industrial avança, as configurações socioeconômicas indicam uma crise do sistema rígido de acumulação do capital, sugerindo que desenvolvimento seja um conceito ainda mais plural do que se imaginava, alargando seu espectro meramente econômico e alicerçando-se em novas bases de conhecimento (FONTOURA. TENÓRIO, 2020. FONTOURA, 2019. GRZYBOVSKI et al, 2018. SIEDENBERG, 2012, TOFFLER, 1995).

Para tanto, faz-se necessário o entendimento do segundo termo da justaposição, qual seja “organizacional”. Etimologicamente, parte-se do conceito de “organizar”, que, somado à uma ação, sugerem seu significado dentro de um sistema de trabalho. Maximiliano (1992) afirma que uma organização pode ser entendida como o arranjo de iniciativas individuais com o objetivo de desenvolvimento coletivo, tornando possível o vislumbre de metas que transcendem o poder individual de alcance. Entende-se ainda que seu significado excede questões meramente econômicas ou burocráticas, visto que organizações, antes de mais nada, são compostas pela força de trabalho, inter-relações

e capital humano (MAXIMILIANO, 1992). Neste sentido, há menor preocupação em dimensionar ou criar barreiras dentro da sua definição: entendendo que os pressupostos que a definem dizem respeito ao seu funcionamento, tanto grandes empresas quanto pequenos negócios podem ser entendidos conforme organização.

Assim, a aplicação do referido 'progresso' em organizações passa a ser visto como um processo balizado tanto em fatores econômicos como sociais e ambientais, considerando o território em si e assumindo funções ainda mais interdisciplinares. Seu conceito, então, é tratado com vistas de caracterizar as diversas ações promovidas dentro do ambiente empresarial através de ações gerenciais, cujo objetivo está em aprimorar processos, gerar mudanças e desenvolver pessoas (GRZYBOVSKY, et. al, 2018). Pode-se apontar, assim, que o Desenvolvimento Organizacional está correlacionado e identificado como um somatório de medidas aplicadas mediante um planejamento prévio, com o objetivo causal de modificar formas de trabalho dentro de uma organização com relação a padrões comportamentais, principalmente. Lobos (1975) ressalta que tais mudanças podem ocorrer tanto no âmbito estrutural, com alterações nas camadas gerenciais ou setorização, por exemplo, quanto no âmbito comportamental, mesmo que o conceito esteja mais fortemente conectado ao capital humano.

Leite e Albuquerque (2010) corroboram com a discussão, ressaltando que, além de iniciativas individuais, também engloba os processos de colaboração entre os agentes, trazendo à luz questões referentes a uma maior participação e integração entre eles, transformando as relações de poder, confiança e apoio. Para muito além de negócios, trata-se de uma estratégia educacional para reestabelecimento das relações que afetam e são afetadas diretamente pelas crenças, atitudes e valores das pessoas por trás dos processos. Ressalta-se ainda que o foco na humanização do sistema e na valorização do capital humano não descarta a sua importância do ponto de vista econômico: as medidas adotadas criam uma diferenciação a partir de um planejamento estruturado, conquanto a gestão de pessoas e o alinhamento mercadológico criam cenários favoráveis e adaptados aos novos tempos (FONTOURA. TENÓRIO, 2020).

De acordo com a contextualização histórica deste ensaio torna-se relevante apresentar a possibilidade de cocriação de valor em períodos em que os mercados já foram desnatados, que o modelo tecnoindustrial já não é mais a única alternativa, que as organizações precisam estar cada vez mais alinhadas a um formato de organização de produção que contemple aspectos sociais e de bem comum para além da simples acumulação capitalista (TOFFLER, 1995. MORGAN, 1996. TENÓRIO, 2004. BOLTANSKI. CHIAPELLO, 2009. CEPAL, 2014).

Cocriação de Valor

Desde a publicação do artigo de Lusch e Vargo (2004), o conceito de cocriação de valor tornou-se um dos temas centrais de estudo na gestão e no marketing. Considerado um conceito-chave dentro da proposta da lógica do Serviço-Dominante (S-D), a criação compartilhada de valor propõe uma nova perspectiva para a geração e transferência de valor nas relações entre empresas e consumidores, baseada na interação e no diálogo entre consumidor e empresa. Conforme Payne, Storbacka e Frow (2008), o consumidor é sempre um cocriador de valor. Desta forma o processo de cocriação é colaborativo, tratando-se de um elo de desenvolvimento de valor conjunto. Consoante Prahalad e Ramaswamy (2000), esse envolvimento pode ser caracterizado como cocriação de valor e, tem se tornado cada vez mais comum no meio dos negócios.

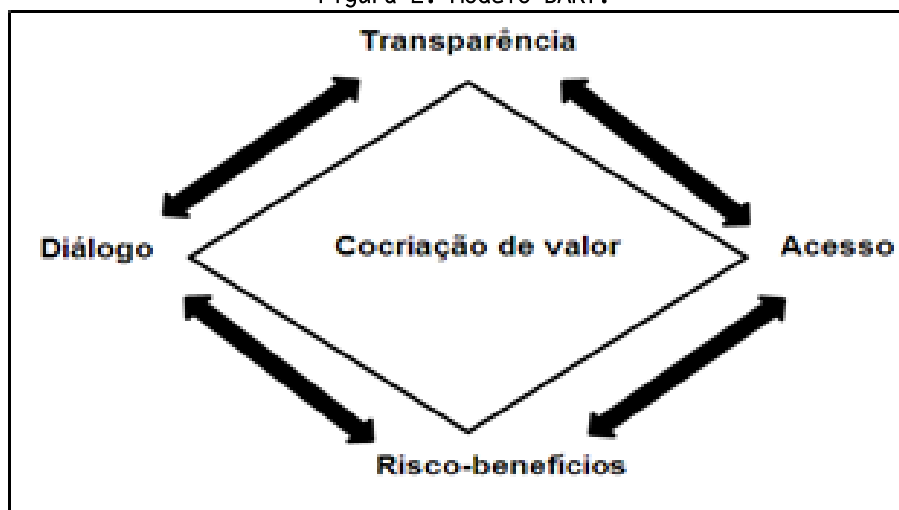
Nesse sentido, o consumidor contemporâneo está cada vez mais dinâmico e participativo na interação com as empresas (Prahalad e Ramaswamy, 2004), e a sua atribuição no mercado tem sido alastrada de simples público-alvo para figura participativa no processo de troca pertinente às suas necessidades e desejos. Essas interações podem ocorrer a partir de inovações sugeridas por clientes (Fuller et al., 2007), personalização de produtos e serviços através das intervenções diretas ou indiretas dos clientes (CHING-JUI ET AL., 2007. KOZINETS. HANDELMAN 2004).



Infere-se, neste sentido, que os clientes devem ser capazes de compreender e avaliar os riscos e recompensas de suas escolhas. A cocriação de valor é uma construção de caráter social (EDVARDSSON. TRONVOLL. GRUBER, 2011). Neste mercado em desenvolvimento, os clientes podem participar ativamente do processo da criação de valor das empresas, ou seja, “o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD. RAMASWAMY, 2004, p.1).

Ao mesmo tempo, a cocriação de valor baseia-se em uma premissa fundamental: a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a desempenhar papel determinante (TROCCOLI, 2009). Nesta bilateralidade do processo as relações dentro do marketing de relacionamento, necessita-se de um entendimento quanto à interpretação de alguns elementos. Prahalad e Ramaswamy (2004) consideram estes elementos como os construtores da cocriação: diálogo, acesso, risco (no sentido de probabilidade de prejuízo ao cliente) e transparência (o chamado modelo DART), conforme disposto na figura 2.

Figura 2: Modelo DART.



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p.9). Adaptado pelos autores.

A comparação dos modelos de blocos de interação (ver figura 2) de Prahalad e Ramaswamy (2004) e de Payne, Storbacka e Frow (2008), com o modelo de processo de encontro dos clientes e seus pontos de contato mostram detalhadamente como o cliente interage e cria a experiência de cocriação de valor por meio de processos pessoais e pontos propícios, para que de fato ocorra a cocriação de valor. 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. LUCIAN, 2015). Assim, a cocriação de valor surge como uma estratégia de inovação organizacional, considerando que o consumidor se coloca cada vez mais como sujeito ativo, exigente, dinâmico e participativo na interação com as organizações e com a sociedade. (PRAHALAD. RAMASWAMY, 2004).

Apesar de avanços nos estudos organizacionais a partir da Teoria Contingencial, da visão sistêmica e Teoria da Complexidade, bem como o pensamento crítico em geral com utilização do contexto histórico organizacional e o pensamento dialético em contraponto ao positivismo de modelagens ocorre nos estudos organizacionais, entretanto percebe-se a necessidade de um pacto para formas de

organização da produção mais sustentáveis apesar do assunto não ser novo ainda apresenta-se como um hiato nos estudos e nas dinâmicas organizacionais, inclusive a simples busca do resultado econômico puramente pode gerar miopias para o próprio e para os ciclos de inovação desde a visão inicial de Schumpeter de que os ciclos econômicos não são meramente uma questão monetária.

Na visão de Schumpeter (1982, p. 47), “o desenvolvimento econômico somente acontece quando as mudanças da vida econômica surgem por sua própria iniciativa, e não como um reflexo da alteração de fatores externos”. O simples crescimento da economia através do aumento da riqueza e da população, portanto, não é considerado desenvolvimento econômico. Por outro lado, o processo de desenvolvimento para Schumpeter (1982), envolve os seguintes processos: a) introdução de um novo produto. b) novo método de produção. c) abertura de um novo mercado. d) novas fontes de matéria-prima. e) nova organização da indústria.

Assim, o processo de inovação guiada pela cocriação como uma forma participativa e deliberativa, envolve a modificação de perspectivas culturais dominantes e a produção de novos significados, nas quais se concentra na troca de experiências entre os colaboradores para apoiar as decisões e os caminhos que as organizações devem seguir numa gestão mais participativa e descentralizada. Neste sentido, a cocriação de valor tem se consolidado como uma estratégia de inovação, e na construção desse espaço de maneira colaborativa, com engajamento e participação em novos produtos ou serviços até mesmo em inovações de produtos já existentes.

Inovação Organizacional

Quando se fala em inovação organizacional, o Manual de Oslo (2006, p. 38) afirma que ela se fundamenta “no papel das estruturas organizacionais, dos processos de aprendizado e da adaptação a mudanças na tecnologia e no meio ambiente (estas incluem a estrutura institucional e os mercados)”. Também pode ser compreendida como “a implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa” (IBGE, 2005 p. 5).

Nesse sentido, ela pode ser definida como aquilo que envolve novas práticas de trabalho e de gestão, nova organização, novos conceitos de marketing e novas estratégias corporativas (CAMISÓN. VILLAR-LÓPEZ, 2014. GANTER. HECKER, 2013). Ainda, a inovação organizacional existe quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos organizacionais nas práticas de negócio empresarial, seja no local de trabalho ou nas relações com o mercado, fornecedores e distribuidores (PENTEADO, CARVALHO, REIS, 2009). Os autores ainda ressaltam que a sobrevivência da organização depende da habilidade em estabelecer boas estratégias para competir num mercado global e em fortalecer uma cultura de inovação em todos os níveis organizacionais, isto é, a inovação organizacional.

Inovações organizacionais são influenciadas pelas ações individuais e estruturais e introduzem novidades que modificam a política ou os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos entre as pessoas, ou seja, diz respeito à adoção de novas ideias e comportamentos na empresa (QUINELLO, 2010. MACHADO, 2004. TEECE, 1997). Ainda, podem ser vistas como resultado de diferentes capacidades de organização, ocasionando desenvolvimento de recursos estratégicos específicos e proporcionando, ao mesmo tempo, vantagem competitiva e desempenho superior. Entende-se, assim que, que estes podem ser usados para reinvestir em inovação, proporcionar o desenvolvimento da empresa e sustentar uma vantagem competitiva (DE LARA, 2013). Ganter e Hecker (2013) afirmam que inovações organizacionais parecem aumentar a capacidade do empreendimento de se adaptar com flexibilidade a ambientes dinâmicos de mercado e/ou para impulsionar a mudança através do reforço da sua capacidade de inovar tecnologicamente.



Em diversos estudos são apontadas as vantagens da implantação da inovação organizacional, como em Armbruster et al., 2008. Daft, 1978. Damanpour, 1991. Damanpour e Evan, 1984. Damanpour e Schneider, 2009. Evangelista e Vezzani, 2010. Frambach e Schillewaert, 2002. Lam, 2004. Destes, Armbruster et al. (2008) destacam que muitos estudos comprovam as vantagens da inovação organizacional no desempenho dos negócios, como em Caroli e Van Reenen, 2001. Damanpour et al., 1989. Greenan, 2003, Piva e Vivarelli, 2002, que demonstram dois resultados diferentes: primeiro, as inovações organizacionais atuam como pré-requisitos e facilitadores de um uso eficiente de inovações técnicas de produtos e processos. Segundo, as inovações organizacionais apresentam uma fonte imediata de vantagem competitiva, por conferir produtividade, qualidade e flexibilidade às organizações (ARMBRUSTER et al., 2008).

Ainda, de acordo com o referido manual (OCDE, 2005, p.61-63) as “inovações Organizacionais podem visar à melhoria do desempenho da empresa [...] estimulando a satisfação no local de trabalho e assim a produtividade do trabalho, podendo ocorrer por meio de implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas)”. Entretanto, para que haja inovação, as mudanças ocorridas no produto ou funções da empresa devem ser consideradas novas ou significativamente melhoradas (OCDE, 2005) e a abrangência do que pode ser considerado “novo” (DAMANPOUR E WISCHNEVSKY, 2006) seria o desenvolvimento e a utilização de novas ideias ou novos comportamentos nas organizações.

Por fim, é possível entender que as ações empreendedoras partem de ideias novas ou não, que surgem a partir de um determinado conhecimento, individual ou coletivo, que são externalizadas por um indivíduo e/ou grupo, partilhadas e colocadas em prática num determinado contexto organizacional. Importante ressaltar que, não se quer dizer aqui, que todas as ações empreendedoras produzirão uma inovação, mas sim, que são capazes de promovê-la (MOURA. SANTOS. ROCHA, 2018).

MÉTODO

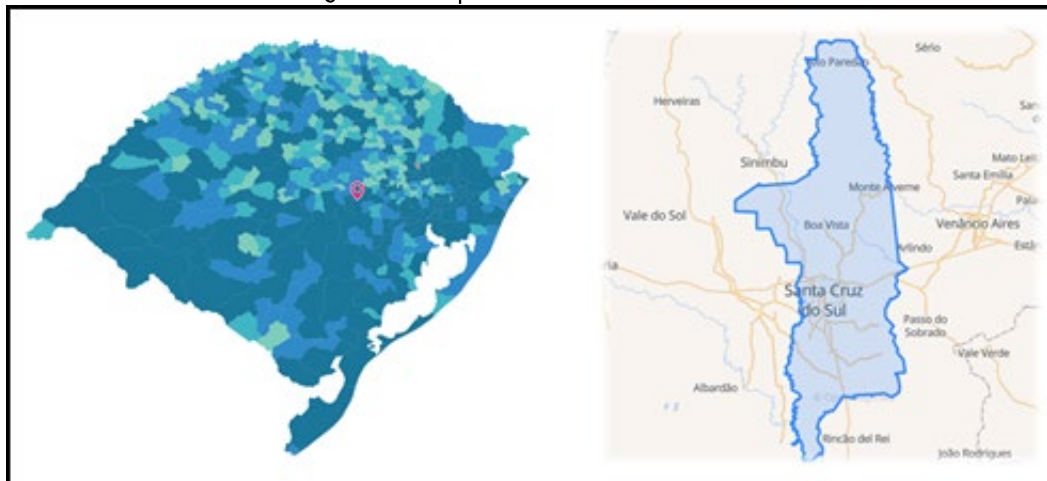
Considerando que o objetivo do presente trabalho é analisar as possibilidades de desenvolvimento organizacional através da cocriação de valor sob a ótica da inovação organizacional e como esta estratégia se torna relevante para o desenvolvimento da mesma, alguns caminhos metodológicos são adotados. Parte-se, assim, de uma abordagem qualitativa que possibilita uma análise macro do cenário exposto, considerando esta como uma interação social (VERGARA, 2009).

O presente trabalho se configura como de cunho exploratório/explicativo, levando em consideração sua abordagem multidisciplinar que pretende propiciar uma maior familiaridade com o tema (GIL, 2008). Nesse sentido, a pesquisa é caracterizada como estudo de casos múltiplos, operacionalizados conforme os preceitos de Yin (2015), uma vez que faz a coleta e análise dos dados de uma ou mais entidades específicas, buscando esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões.

Para atender aos objetivos do trabalho, selecionou-se para o estudo três organizações de diferentes portes e setores da cidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil, em função da importância que as mesmas representam para a cidade e a região do Vale do Rio Pardo/RS. Estas compreendem suas atividades nas áreas de (Caso 1) seguros, (Caso 2) ensino (escola de idiomas) e (Caso 3) alimentação. Representando cada uma das organizações escolhidas, seus gestores e administradores diretos foram escolhidos para responder a entrevista, visto que possuem o conhecimento necessário sobre as atividades internas da respectiva empresa. A escolha do município de Santa Cruz do Sul (figura 3) para a aplicação da presente pesquisa está relacionada tanto a sua potência enquanto polo econômico, quanto a sua relevância e centralidade regional como núcleo de educação e saúde para a região em que se encontra. Sobre este assunto, ressalta-se que Santa Cruz do Sul foi considerada no ano de 2019 pela revista Exame o

20º melhor município para investir e se fazer negócios e o 2º melhor do Rio Grande do Sul, somente atrás de Porto Alegre, capital do Estado. Tal título deve-se ao fato de ser berço de empresas consolidadas, bem como a participação no PIB por município de 2018, trazem Santa Cruz do Sul como o sexto município com maior participação percentual no PIB do Estado, e o sétimo com maior Valor Adicionado Bruto (VAB) da indústria.

Figura 3: Mapa de Santa Cruz do Sul.



Fonte: IBGE.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Município de Santa Cruz do Sul/RS, firmou suas origens na antiga colônia de Santa Cruz criada a partir de 1847 no Município de Rio Pardo, Distrito de Serra do Botucaraí, entre a margem esquerda do Rio Pardo e o arroio Taquari-mirim. Dessa maneira o Município de Santa Cruz do Sul, localiza-se há 155 km da capital Gaúcha, Porto Alegre, conta com uma população estimada de 132.271 habitantes, possui uma área territorial de 801 km² (IBGE 2022). A aplicação do roteiro de perguntas semiestruturado ocorreu no mês de abril de 2021 com os partícipes desta pesquisa. Gil (2009) ressalta que o processo de coleta de dados no estudo de caso precisa de uma estratégia de pesquisa mais robusta, em relação à outras modalidades de pesquisa.

Quadro 1: Roteiro de Entrevista.

Item	Perguntas
1	O que você entende por: a) Desenvolvimento Organizacional b) Cocriação de Valor c) Inovação Organizacional
2	Qual é o papel das organizações para o desenvolvimento regional?
3	Você acredita que o desenvolvimento da organização ocorre de forma planejada?
4	Quais foram as principais mudanças estratégicas ocorridas na organização das atividades?
5	Como a inovação organizacional é incentivada dentro da organização?
6	Quais são as principais estratégias adotadas na atualidade?
7	Você acredita que a cocriação de valor seria uma estratégia válida de ser adotada pela sua empresa?

Fonte: Elaborado pelos autores.

As perguntas incluíram questões acerca do objeto de estudo da presente pesquisa, qual seja a familiaridade da organização com os termos “desenvolvimento organizacional”, “cocriação de valor” e “inovação organizacional”, ou seja, como era visto a aplicação dos mesmos dentro da sua empresa, além do entendimento do entrevistado sobre como cada um desses quesitos contribuía para o desenvolvimento regional. Todas as perguntas (quadro 1) relacionadas foram elaboradas pelos autores a partir do embasamento



teórico prévio e foram aplicadas aos gestores responsáveis pelos núcleos de inovação e gerenciamento de cada uma das organizações.

Com relação à escolha da amostra, selecionou-se dentro do universo de organizações possíveis para aplicação do questionário (roteiro de entrevista semiestruturado), 3 (três) empresas que possuíam certa familiaridade para/com os entrevistadores, ou seja, por conveniência. De acordo Gil (2008), neste tipo de procedimento são selecionados os elementos a que o pesquisador tem acesso e que, da mesma forma, contribuem para o entendimento do universo como um todo.

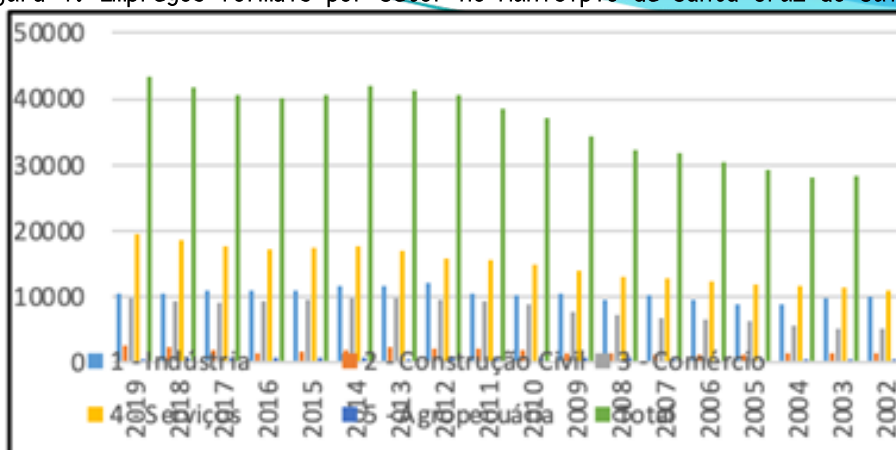
Por fim, fez-se uma análise qualitativa do material coletado, que é apresentado e analisado de forma a ampliar sua compreensão, relacionando-o ainda de forma textual na seção que segue, método classificado por Gil (2008) como análise e apresentação e/ou discussão dos resultados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa, aplicada sob a forma de estudo de caso múltiplos a 3 (três) organizações de diferentes portes e segmentos de atuação, tinha como objetivo entender de que forma os gestores e/ou responsáveis pelo núcleo de inovação de cada uma delas observava os conceitos de “desenvolvimento organizacional”, “cocriação de valor” e “inovação organizacional”, bem como cada um dos termos poderia contribuir para o desenvolvimento das organizações estudadas em âmbito regional. Os nomes dos entrevistados não são divulgados propositalmente, pois considera-se não haver relevância a apresentação dos resultados. Para fins de maior organização no trabalho em estudo, as empresas entrevistadas são identificadas de maneira genérica através dos nomes “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C” durante análise e discussão dos resultados de pesquisa.

Logo, as empresas selecionadas como amostra do presente estudo estão localizadas em Santa Cruz do Sul, Estado do Rio Grande do Sul, e são oriundas de diferentes setores e/ou formações organizacionais. A empresa denominada como “Empresa A” atua a mais de 50 anos no setor de seguros. a “Empresa B” é uma filial de uma escola de idiomas cuja atuação é a nível nacional. e, a “Empresa C” é caracterizada como do ramo alimentício, tendo sua origem com atendimento exclusivamente on-line, ganhando o reconhecimento dos seus consumidores e migrando para um ponto físico recentemente. Ainda que a seleção das organizações para maior aprofundamento e entendimento do objeto de estudo tenha sido por conveniência, conforme Gil (2008), reforça-se que a variedade de ramos, segmentos e formatos não tenha sido por acaso: considera-se que tal diversidade contribua de forma mais abrangente para a obtenção dos resultados. Por outro lado, nos últimos anos, contextualizar a evolução de cada setor da economia e o quanto os mesmos são representativos para o PIB tem sido um desafio constante nesse cenário. Pois, analisar e participar da evolução das atividades econômica vêm ganhando cada vez mais espaço no debate econômico no Brasil, tendo a necessidade de melhorar a qualidade de vida da população através da geração de emprego e renda. Assim, na figura 4 está disposto a evolução dos empregos formais por setor no Município de Santa Cruz do Sul/RS, conforme segue:

Figura 4: Empregos formais por Setor no Município de Santa Cruz do Sul/RS.



Fonte: Adaptado de Post (2019). Atualizado por Baierle (2021), com dados da RAIS.

A figura 4, apresenta a evolução dos empregos formais por setor no Município de Santa Cruz do Sul/RS a partir dos anos de 2002 a 2019, nas quais os dados de 2018 e 2019 foram atualizados em maio de 2021. Nesse cenário, de constante instabilidade econômica, em que o Brasil representa a 15^o (décima quinta) economia no ranking mundial, e também um dos países que possui uma das maiores taxa de desemprego no mundo chegando a quase 12% (doze) por cento, a economia do Município de Santa Cruz do Sul, também vem sofrendo devido ao fraco desempenho da economia brasileira, em que, os setores alvos dessa pesquisa “indústria” e “serviços”, representados por uma empresa do setor de seguros, uma escola de idiomas, e do ramo alimentício, apresentaram seu auge na contratação de profissionais da indústria no ano de 2012 com 12.180 contratações. Já, o setor de serviços vem apresentando um crescimento significativo ao longo dos anos, em que o ano de 2019 houve 19.562 contratações. Neste sentido, é preciso atentar para os outros setores da economia nacional, em que todos os setores cresçam uniformemente ao invés de termos uma economia baseada no crescimento cíclicos (por períodos).

Neste sentido, antes da apresentação dos resultados, enfatiza-se que as teorias que discorrem sobre o desenvolvimento regional, de acordo com Oliveira e Lima (2003), partem da ideia de uma força motriz exógena que, por meio de reações em cadeia, influencia as demais atividades econômicas. Ao se tratar do desenvolvimento regional, deve-se ter em mente a “[...] participação da sociedade local no planejamento contínuo da ocupação, do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento” (OLIVEIRA. LIMA, 2003 p. 31). As teorias do desenvolvimento regional te para dar suporte às políticas econômicas que alavancam a sociedade regional.

Partindo dessa premissa, o espaço reproduz a totalidade social na medida em que essas transformações são determinadas por necessidades sociais, econômicas e políticas. Assim, o espaço reproduz-se no interior da totalidade, quando evolui em função do modo de produção e de seus momentos sucessivos. Mas o espaço influencia também a evolução de outras estruturas e, por isso, torna-se um componente fundamental da totalidade social e seus movimentos (CORREA. SILVEIRA. KIST, 2019).

Para que as organizações se mantenham no mercado, estas devem estar em constante adaptações, devido a um novo cliente e/ou consumidor emergente e com maior acesso em rede e uso das Tecnologias de Informações e Comunicações (TICs). De modo geral, para sobreviver, as organizações buscam alternativas para reconstruir os seus processos, ajustando a sua cultura aos novos formatos sociais (BENKO, 1999). Afinal, as organizações devem se preocupar em gerar valor para o cliente e valorizar as relações obtidas no encontro dos processos.

Com relação ao entendimento sobre o termo “desenvolvimento organizacional”, todas as três empresas reconhecem seu significado para além do meramente econômico, mas balizado em um conjunto de atividades e processos com o objetivo de promover mudanças



internas e externas de uma empresa, cujo crescimento é proporcionado por ações conjuntas das pessoas envolvidas. A visão dos entrevistados acerca do tema é similar à proposição de Grzybovsky (et. al, 2018) quando afirma que, após o período de acumulação capitalista, o conceito de desenvolvimento organizacional passa a ser entendido como algo para além do econômico, abrangendo questões sociais e ambientais e considerando as territorialidades existentes e o desenvolvimento das pessoas que atuam na empresa.

O mesmo ocorre com o termo “cocriação de valor”: todos os três entrevistados apresentam conhecimento sobre o mesmo, e o entendem como ações conjuntas entre todos os envolvidos no processo de obtenção de valor para uma organização, qual sejam consumidores, gestores, fornecedores, stakeholders e colaboradores, em vistas de alcançar práticas inovadoras e benefícios mútuos. Prahalad e Ramaswamy (2004) inferem que, neste sentido, a criação de valor conjunta entre empresa, seus diversos colaboradores e seus consumidores, seja no ramo de produtos ou serviços, pode ser benéfica para ambas as partes uma vez que privilegia a sustentabilidade empresarial e supre as necessidades e desejos do consumidor. Ao serem questionadas sobre o termo “inovação organizacional”, este é entendido como o conjunto de transformações das práticas empresariais que afetam diversos setores, mas que influenciam principalmente na proposta de criação de valor na organização em que atuam.

Assim, a Empresa A acredita que existem diversas formas de se planejar o desenvolvimento da organização em que atua, tanto em relação ao método de abordagem quanto a sua forma de implementação. A Empresa B corrobora com essa afirmação, acrescentando que, mesmo se tratando de uma franquia, existe uma liberdade de definição das estratégias que serão adotadas internamente, e que as mesmas são desenvolvidas a partir da demanda do seu público. Por outro lado, a Empresa C afirma que nem sempre as estratégias de desenvolvimento organizacional são planejadas, mas que os resultados são mais satisfatórios quando são. Considera-se ainda que, a partir das respostas da entrevista, todas as três empresas buscam no próprio mercado a definição das estratégias que serão aplicadas à organização, e que as decisões tomadas se refletem em ações como melhoria das condições de trabalho, aumento da competitividade e busca por maior eficiência nos processos internos.

Conquanto na definição dos termos todas as três empresas apresentam considerável semelhança de interpretação, ao serem questionadas sobre como a inovação é incentivada na organização em que atuam, cada uma delas demonstrou um ponto de vista. A Empresa A infere que a horizontalização dos processos e a busca por um “mindset voltado para a inovação e a mudança de perfil tanto dos gestores quanto dos colaboradores” objetiva incentivar a colaboração entre as partes e o feedback como prática. A Empresa B corrobora com a ideia, e acrescenta que, mesmo se tratando de uma filial, que muitas vezes possui estratégias globais de inovação, também são incentivadas práticas individuais balizadas no mercado local. Por outro lado, a Empresa C traz um ponto de vista diferente, afirmando que, no seu modelo de negócios, a inovação acontece de forma tímida, visto que sua aplicação pode gerar medo e inseguranças.

A personalização dos serviços e o uso da tecnologia como aliada são consideradas as principais estratégias adotadas na atualidade pelos entrevistados, sendo citados ainda a importância de estratégias globais de crescimento, cada vez menos ancoradas e restritas às dimensões territoriais, potenciais de escalabilidade do negócio e a utilização de mídias digitais, como apps, redes sociais e sites específicos. Nesse sentido, a importância dos termos (desenvolvimento organizacional, cocriação de valor e inovação organizacional) para a evolução das produções acadêmicas relacionadas a temática estudada possui considerada relevância no presente estudo.

A nova dinâmica de relacionamento exige adaptações em todos os setores baseados nos processos de inovação, visto que o engajamento dos stakeholders com os processos ocorre de forma dinâmica e diária. O processo transforma os consumidores em

parte ativa nas empresas, buscando mais que produtos e/ou serviços, mais experiências, interatividade e envolvimento, não se encaixando mais em uma relação passiva de absorção. Neste cenário, a própria criação de valor se torna um importante valor aos olhos do mercado (RAMASWAMY, 2011).

As três empresas acreditam que a cocriação de valor e inovação organizacional são uma estratégia válida de ser adotada pela sua empresa, considerando o atual cenário mercadológico, onde o uso intensivo da tecnologia e consumidores cada vez mais exigentes podem colaborar para que, junto da organização, produza-se resultados válidos e positivos para todos os lados envolvidos.

Por fim, as organizações têm papel significativo na sua promoção, pois, a partir do momento em que são influenciadas por fatores internos e externos, torna-se difícil negar o papel e a interdependência dos diferentes atores que pertencem à mesma região. Logo, o fortalecimento das diferentes configurações produtivas, o estímulo à inovação e a formação de novas alianças e parcerias, podem propagar bons resultados para todos os envolvidos no processo, ou seja, existem várias metodologias e estratégias que podem ser analisadas e implantadas, com o objetivo de contribuir com o crescimento de uma organização. Todavia, nem sempre a mesma metodologia e/ou estratégia adotada em uma organização pode ser adotada em outra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada teve como objetivo entender de que forma a cocriação de valor se manifesta em uma organização sob a ótica da inovação organizacional e como esta estratégia se torna relevante para o seu desenvolvimento. Para tanto, conclui-se que a aplicação de um questionário pré-definido em três organizações de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, tenha sido fundamental para compreender alguns pontos. Inicialmente, percebe-se que a diversidade existente entre os segmentos e portes das empresas escolhidas para aplicação da pesquisa tenha sido relevante para entender as diferentes perspectivas em relação aos termos estudados.

Enquanto a Empresa C, de menor porte e abrangência no mercado, demonstra maior insegurança com relação a aplicação de iniciativas inovadoras na gestão do negócio, a Empresa A, por outro lado, é mais agressiva na implantação das ferramentas disponíveis, tomando decisões mais balizadas em princípios inovadores e arriscando mais neste sentido. A Empresa B, sendo uma filial, ainda deve adequar-se a práticas globais de inovação, mas já existe um entendimento do conceito de territorialidade e a importância de levar em consideração as particularidades de cada região para as tomadas de decisão.

Buscando responder ao objetivo que orientou este trabalho, entende-se que existe um entendimento relativamente próximo dos termos entre os entrevistados e que se encontra em conformidade com a conceituação técnica balizada pela teoria prévia, podendo-se inferir, assim, que todas as três empresas têm familiaridade com os termos abordados. Por outro lado, percebe-se uma disparidade entre a teoria e a prática, uma vez que, por mais que se saiba a definição dos termos e a sua importância para o desenvolvimento organizacional, muitas vezes estes se tornam de difícil implementação, seja por questões burocráticas ou até mesmo incerteza. Percebe-se ainda que, dentre a amostra obtida, as empresas que possuem a inovação como pilar de formação possuem maior segurança para a implementação de práticas inovadoras, enquanto aquelas de cunho familiar apresentam maior resistência a isso, tanto por insegurança quanto por menor conhecimento sobre como o fazer.

Considera-se que a realização da presente pesquisa contribui tanto para as perspectivas teóricas estudadas, uma vez que faz uma revisão de algumas das principais literaturas sobre o objeto de estudo, quanto do ponto de vista prático, ao aproximar os conceitos estudados de organizações de diferentes portes e segmentos e buscar entender de que forma as mesmas os interpretam. Levando em consideração que a inovação organizacional está fundamentada no papel das estruturas da empresa em que se aplica,



sendo reflexo e refletindo as mudanças do mercado, entende-se que as três organizações estudadas buscam se aprimorar e implementar novas técnicas de gestão para buscar a sustentabilidade organizacional. Seja através de mudanças mais discretas, como no caso da empresa do menor porte, ou de estratégias mais incisivas, galgando uma maior participação no mercado, como no caso da empresa de maior porte dentre as estudadas, existe a busca por mudanças que alteram e interferem nas relações externas da empresa.

Com relação ao desenvolvimento organizacional a partir da técnica de cocriação de valor, existe um conhecimento preliminar a respeito do que seria a estratégia, além de uma busca de integrar cada vez mais os diversos stakeholders no processo de criação de valor da organização. Porém, este acontece ainda de forma muito inicial e até mesmo intuitiva, sem um real esclarecimento sobre o que seria a técnica estudada e como esta poderia ser melhor aplicada em cada organização. Considera-se que, com um aprofundamento maior da estratégia e como esta poderia se relacionar com cada um dos modelos de negócio apresentado, os resultados se refletiriam de forma mais notória dentro das organizações.

Desta forma, o resultado deste estudo de caso pode colaborar para que demais pesquisas sejam feitas na área, levando em consideração não só o ponto de vista do pesquisador para a sugestão de novas práticas organizacionais, mas também o das próprias empresas, em uma relação simbiótica e ancorada nos princípios de cocriação de valor.

A cocriação de valor, alinhada a outras temáticas como o desenvolvimento organizacional e a inovação organizacional, vai ao encontro das seguintes premissas: I - serviço é a base fundamental de troca (todo o serviço é trocado por uma experiência). VI - O cliente é sempre um cocriador de valor (o cliente é colocação no centro dos processos de cocriação de valor). e, VII - A empresa não pode entregar valor, mas sim oferecer uma proposta de valor (os clientes estão cada vez mais conectados as novas tecnologias, buscando produtos e/ou serviços inovadores), nos quais o cliente, o consumidor, passa a ser cocriador de um determinado produto/serviço, em que os mesmos estão em constante busca de experiências e agregação de valor. Já como estímulos para novos estudos, recomenda-se aplicar a pesquisa de maneira presencial ou utilizando ferramentas de vídeo conferência a fim de dar um maior aprofundamento nos termos estudados e nas especificidades de cada uma das empresas, havendo um maior entendimento do papel dos gestores para as organizações. Surgem os seguintes questionamentos que podem ser desenvolvidos em novas pesquisas aplicadas: A cocriação de valor pode ser considerada uma estratégia? A cocriação de valor pode ser considerada como uma possibilidade multidimensional?

REFERÊNCIAS

- ARMBRUSTER, H.. BIKFALVI, A.. KINKEL, S.. LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- BARQUERO, V. Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização. 1.ed. Porto Alegre: Fundação da Economia e Estatística, 2001.
- BARROS F. C.. DAINEZI, F. G. Devaneios sobre a atualidade do capital. 1 ed. Porto Alegre: Sanskrito, 2014.
- BECKHARD, R. Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.
- BENKO, G. A Ciência Regional. Oeiras: Celta, 1999.
- BERGER, P.. LUCKMANN, T. A Construção Social de Realidade: Tratado de Sociologia de Conhecimento. 23.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

- BERNARDES, B.. LUCIAN, R. 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, 2015.
- CAMISÓN, C.. Villar-López, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- CAROLI, E.. VAN REENEN, J. Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1149-1192, 2001.
- CEPAL, N. U. Pactos para a Igualdade: rumo a um futuro sustentável. Síntese, 2014.
- CHING-JUI, K.. TSENG-LUNG, H.. LI-JIE, Z.. HSU, K. Modeling Service Encounters and Customer Experiential Value in Retailing. An Empirical Investigation of Shopping Mall Customers in Taiwan. *International Journal of Service Industry Management*, 18(4), 349-367, 2007.
- CORRÊA, J. C. S.. SILVEIRA, R. L. L.. KIST, R. B. B. Sobre o Conceito de Desenvolvimento Regional: Notas Para Debate. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 15(7), 2019.
- CUNHA, A. G. Dicionário da Língua Portuguesa. 4.ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.
- DAFT, R. L. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210, 1978. <https://doi.org/10.2307/255754>
- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590, 1991. <https://doi.org/10.2307/256406>
- DAMANPOUR, F.. EVAN, W. M. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409, 1984. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- DAMANPOUR, F.. SCHNEIDER, M. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522, 2009. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- DAMANPOUR, F.. SZABAT, K.A.. EVAN, W.M. The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*. 26(6), 587-601, 1989.
- DAMANPOUR, F.. WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generation from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 269-291, 2006.
- DE LARA, F. F.. GUIMARÃES, M. R. N. Inovação Organizacional: estudos de caso comparativos entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas subsidiárias do setor metalmeccânico da região de Sorocaba. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 8(1), 93, 2013.
- EDVARDSSON, B.. TRONVOLL, B.. GRUBER, T. Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339, 2011.
- EVANGELISTA, R.. VEZZANI, A. The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.08.004>
- FERRAZ, L. Z. T.. REZENDE, A. J. As Características dos Cooperados como Determinantes da Percepção da Cocriação de Valor. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 15(5), 2019.



- FOGUEL, S.. SOUZA, C. C. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo: Atlas, 1985.
- FONTOURA, F. B. B. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. Tese de Doutorado. Universidade de Santa Cruz do Sul: UNISC, 2019.
- FONTOURA, F. B. B.. TENÓRIO, F. G. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. *Redes: Revista do Desenvolvimento Regional*, 25(2), 590-609, 2020.
- FRAMBACH, R. T.. SCHILLEWAERT, N. Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1)
- FULLER, J.. JAWECKI, G.. MUHLBACHER, H. Innovation Creation by Online Basketball Communities. *Journal of Business Research*, 60(1), 60-71, 2007.
- GANTER, A.. HECKER, A. Deciphering Antecedents of Organizational Innovation. *Journal of business research*, 66(5), 575-584, 2013.
- GIL, A. C. Estudo de Caso. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREENAN, N. Organizational change, technology, employment ante skills: an empirical study of French manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 287-316, 2004.
- GRÖNROOS, C.. VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150, 2013.
- GRZYBOVSKI, D. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. In: VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 8, ANPAD: EnEO, 2018.
- HEINONEN, K.. STRANDVIK, T.. MICKELSSON, K.-J.. EDVARDSSON, B., SUNDSTRÖM, E.. ANDERSSON, P. A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548, 2010.
- HELKKULA, A.. KELLEHER, C. Circularity of customer service experience and customer perceived value. *Journal of Customer Behaviour*, 9(1), 37-53, 2010.
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas RS. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santa-cruz-do-sul/panorama>>. Acesso em: 2 mai. 2022.
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica: PINTEC, 2003. Rio de Janeiro, 2005.
- KOZINETS, V.. HANDELMAN, M. Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology, *Journal of Consumer Research*. 31(3), 691-704, 2007.
- LAM, A. Organizational Innovation [MPRA Paper], 2004. Disponível em: <<https://mpa.ub.uni-muenchen.de/11539/>>. Acesso em: 27 mar. 2021.
- LEITE, N. P.. ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1), 32- 55, 2010. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1652>
- MACHADO, D. D. P. N. Inovação e Cultura Organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese de Doutorado. São Paulo: Biblioteca digital da FGV, 2004.

- MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 51-73, 2003.
- MARX, K. *O Capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1974.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a Administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. Dados da RAIS. Elaborado por Fabiane Post (2019). Atualizada por Estéfane Caroline Baierle (2021). Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/rais.php>>. Acesso em: 2 mai. 2022.
- MOURA, R. G. et al. Inovação Organizacional: um estudo conduzido pela teoria da criação do conhecimento organizacional de nonaka e takeuchi. *Caderno de Administração: Revista da Faculdade de Administração da FEA*, 12(1), 2018.
- OECD. *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris: OECD, 2005.
- OLIVEIRA, G. B.. LIMA, J. E. S. Elementos Endógenos do Desenvolvimento Regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. *Revista da FAE*, 6(2), 29-37, 2003.
- PAYNE, A. F.. STORBACKA, K.. FROW, P. Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 83-96, 2008.
- PENTEADO, R. F. S.. CARVALHO, H. G.. REIS, D. R. Estratégias de Gestão para a Inovação Organizacional. UTFPR, 2008.
- PIVA, M.. VIVARELLI, M. The Skill Bias: comparative evidence and an economics test. *International Review of Applied Economics*, 16(3), 347-358, 2002.
- PRAHALAD, C. K. RAMASWAMY, V. Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78, 79-87, 2000.
- PRAHALAD, C. K.. RAMASWAMY, V. Experiências de Cocriação: a próxima prática na criação de valor. *Jornal de Marketing Interativo*, 18(3), 5-14, 2004.
- QUINELLO, R. Inovação e Melhoria nas Facilidades e Desempenho Operacional. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2010.
- RAMASWAMY, V. É sobre experiências humanas ... e além, para a cocriação. *Gestão de Marketing Industrial*, 40(2), 195-196, 2011.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SHUMPETER, J. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SOUZA, M. S. A influência do contexto institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas: estudo de múltiplos casos na cidade de Manaus-AM. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, 2009.
- TEECE, D. J.. PISANO, G.. SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533, 1997.
- TROCCOLI, I. R. Co-criação de Valor e Fidelização de Clientes: Uma Visão Integrada. *Inter Science Place*, 2009.
- VARGO, S. L.. LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 2004.
- VOIMA, P.. HEINONEN, K.. STRANDVIK, T. Exploring customer value formation: a customer dominant logic perspective. Working paper, No. 552, Publications of Hanken School of Economics, Helsinki, Finland, 2010.

VOIMA, P.. HEINONEN, K.. STRANDVIK, T. Value in Experience: proposing a customer dominant marketing vocabulary. EMAC 40th Conference, 24-27 May, Ljubljana, 2011.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Rio de Janeiro: Bookman, 2015.

YUNUS, M. Um Mundo sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo com Karl Weber. São Paulo: Ática, 2008.