

Desenvolvimento Organizacional, Cocriação de Valor e Inovação Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos

Maicon da Silva¹
Camilla Steinhaus²

RESUMO

Este artigo, centrado na perspectiva do desenvolvimento organizacional, cocriação de valor e inovação organizacional, estimula a pensar sobre o processo de construção social das organizações, buscando novas formas para constituir suas relações de produções. Nesse sentido, para que as organizações tenham sucesso frente a essa dinamicidade ao longo dos anos, as mesmas precisam estar em constante adaptações ocorridas no territorial espacial. O objetivo deste estudo é analisar as possibilidades de desenvolvimento organizacional através da cocriação de valor sob a ótica da inovação organizacional, sendo possível entender que as ações empreendedoras nas organizações partem de novas ideias, de forma coletiva ou individualizada, compartilhadas e colocadas em práticas num determinado contexto organizacional. Para realizar o estudo de casos múltiplos, de caráter qualitativo, descritivo e exploratório, a coleta de dados foi realizada via *e-mail*, com aplicação de um roteiro de entrevista, contendo 7 (sete) perguntas, tendo como partícipes 3 (três) gestores de 3 (três) empresas de portes e segmentos diferentes. Os resultados apontam que os entrevistados reconhecem a importância dos termos (desenvolvimento organizacional, cocriação de valor, inovação organizacional) para os processos de mudanças organizacionais, nas quais as empresas buscam no próprio mercado, novas definições de estratégias organizacionais que serão aplicadas as organizações, onde produza-se resultados válidos e positivos para todas as partes envolvidas no processo. Por fim, as organizações precisam fortalecer as diferentes ações produtivas, visando o estímulo ao processo de inovação nas organizações.

Palavras chave: Desenvolvimento Organizacional; Cocriação de Valor; Inovação Organizacional; Estudo de Casos Múltiplos.

ABSTRACT

This paper is focused on the organizational development, cocreation of value and organizational innovation's perspective, promoting a reflection about the social construction process of organizations and searching for new ways to build their production relations. Therefore, for organizations to be successful in the face of this dynamics over the years, they must be in constant adaptations in the territorial space. Thereby, the aim of this paper is to analyze the possibilities of organization development thru the cocreation of value in the perspective of the organizational innovation, whereas this may enable the understanding that entrepreneurial actions in organizations start from new ideas, collectively or individually, shared and put into practice in a given organizational context. Considering its objective, the study of multiple cases, of a qualitative, descriptive and exploratory character, was made by e-mail with application of an interview script, containing 7 (seven) questions, having as participants 3 (three) managers of 3 (three) companies of different sizes and segments. The results show that the interviewees recognize the importance of the terms (organizational development, co-creation of value, organizational innovation) for the processes of organizational improvements, in which

¹ Doutorando em Desenvolvimento Regional – Bolsista Capes pela Universidade de Santa Cruz do Sul

² Mestranda em Desenvolvimento Regional – Bolsista Capes pela Universidade de Santa Cruz do Sul.

companies seek in the market itself, new definitions of organizational strategies that will be applied to organizations, where produce valid and positive results for all parties involved in the process. Finally, organizations need to strengthen the different productive actions, aiming to stimulate the innovation process in organizations.

Keywords: Organizational development; Cocreation of value; Organizational Innovation; Multiple cases.

1 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 ser afetadas em outras organizações, levando a uma reflexão sobre o processo de construção social das organizações (SOUZA, 2009). Para Berger e Luckmann (2003) as organizações são construções sociais que funcionam como diretrizes para as ações dos atores sociais, que se estruturam e se institucionalizam por meio da interação social.

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), constituindo-se como uma alternativa para dinamizar diferentes perfis organizacionais, pois as mudanças que envolvem o desenvolvimento das organizações, de forma interdisciplinar, apresentam características policêntricas (FONTOURA, 2019).

O autor (2019) ressalta que 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 organizacional, 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.

Neste sentido, a dinamicidade do ambiente organizacional torna-se cada vez maior devido à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem na área científica e tecnológica, nos campos mercadológicos e de consumo, nas estruturas sociais, forçando as organizações a desenvolverem a capacidade de se adaptarem continuamente com o propósito de sobreviver, crescer e progredir (ROBBINS, 2005). Para que as organizações tenham sucesso frente a essa dinamicidade 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.

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).

Assim, o presente artigo pretende apresentar a seguinte questão de pesquisa: Quais são as possibilidades de desenvolvimento organizacional através da cocriação de valor sob a ótica da inovação organizacional? Este artigo tem como objetivo analisar as possibilidades de desenvolvimento organizacional através da cocriação de valor sob a ótica da inovação organizacional.

A importância deste artigo para os processos de desenvolvimento organizacional, cocriação de valor e inovação organizacional, refere-se à disseminação dos conhecimentos relacionados a temática proposta neste estudo, visto que as empresas cada vez mais buscam orientação através de estratégias focadas em processos de mútuas responsabilidades, pois entende-se que as mudanças organizacionais se dão no cotidiano com todos os atores envolvidos nos processos de participação e colaboração que impõe desafios à gestão organizacional.

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

2 O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Popularmente, o termo “desenvolvimento” está relacionado a crescimento, progresso. Porém, 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 macroperíodo histórico vigente 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; GRZYBOVSKI et. al, 2018; SIEDENBERG, 2012).

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 (GRZYBOVSKI, 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 estratégico estruturado, conquanto a gestão de pessoas e o alinhamento mercadológico criam cenários favoráveis e adaptados aos novos tempos (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

3 COCRIAÇÃO DE VALOR

Desde a publicação do artigo de Lusch e Vargo (2004) intitulado “*Envolving To a New Dominant Logic for Marketing*”, o conceito de cocriação de valor tornou-se um dos temas centrais dos estudos acadêmicos na área. 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.

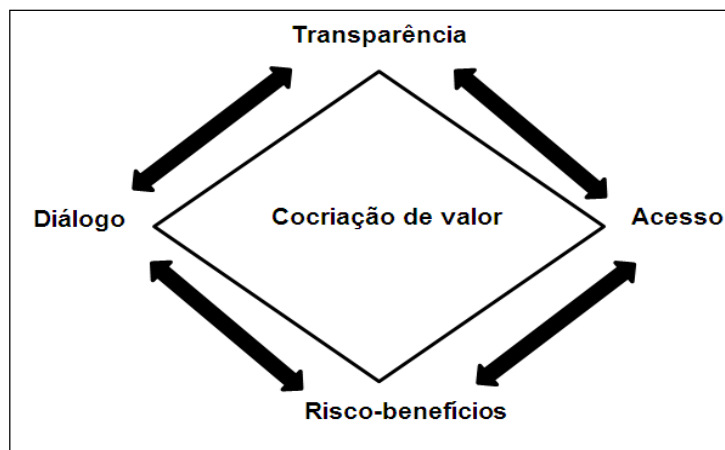
Nesse sentido, o consumidor contemporâneo está cada vez mais dinâmico e participativo na interação com as empresas (Prahalad e Ramaswamy, 2004), e a sua atribuição

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 1.

Figura 1 – Modelo DART



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 9), adaptado pelo autor.

A comparação dos modelos de blocos de interação (ver figura 1) 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 (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

4 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.

Dessa maneira, 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).

A inovação organizacional pode ser vista como resultado de diferentes capacidades de organização e pode levar ao desenvolvimento de recursos estratégicos específicos, proporcionando vantagem competitiva e desempenho superior, que pode ser usado 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 para 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.

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. Esses estudos 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.

Contudo, a busca pela inovação nas organizações permite desenvolver técnicas de gestão com o intuito de promover e aumentar a produtividade bem como a eficiência e eficácia organizacional objetivando um melhor posicionamento no mercado em que a empresa atua, tornando-a mais competitiva e lucrativa. Por meio das metodologias aplicadas para a obtenção do processo de inovação torna-se possível impactar positivamente o capital humano envolvendo

consequentemente a organização, mediante estratégias definidas pela alta direção que determina os rumos e as metas a serem alcançadas bem como as diretrizes da organização, sejam elas de curto, médio ou longo prazo (DE OLIVEIRA MORAIS; BREJÃO; COSTA, 2019).

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).

5 METODOLOGIA

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). Ainda, o presente trabalho se configura como de cunho exploratório/descritivo, 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 coleta e analisa 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 3 (três) organizações de diferentes portes e setores da cidade de Santa Cruz do Sul, Estado do Rio Grande do Sul, em função da importância que as mesmas representam para a cidade e a região do Vale do Rio Pardo/RS. Desta forma, as organizações em estudo compreendem suas atividades nas áreas de “seguros”, “ensino (escola de idiomas)”, e “ramo alimentício”. O público alvo do trabalho deu-se pelo conhecimento que os 3 (três) gestores possuem das respectivas organizações que administram (trabalham).

Para que haja uma maior compreensão acerca do objeto de estudo, a pesquisa exploratória é complementada pela aplicação de um questionário baseado em um roteiro de perguntas pré-definidas que corroboram para a análise do fenômeno estudado *in loco*. Assim, foi construído

um roteiro de entrevista semiestruturado (quadro 1), dispo de 7 (sete) perguntas sobre a temática proposta neste artigo, as quais foram enviadas por *e-mail* para os 3 (três) gestores das organizações em estudo. Sua aplicação 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.

Para melhor compreensão, 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.

4 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. O nome dos entrevistados não é divulgado por questões pessoais, visto que o mesmo não apresenta relevância para 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.

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 ele mesmo 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).

Dessa maneira, para que as organizações se mantenham no mercado, estas devem estar em constante adaptações, devido a um novo cliente e/ou consumidor emergente, com maior acesso em rede e uso das Tecnologias de Informações (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*³, 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.

Assim, 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.

³ Abreviação de “aplicativo móvel” – software desenvolvido para instalação em celulares, computadores ou tablets.

Neste cenário, a própria criação de valor se torna um importante valor aos olhos do mercado (RAMASWAMY, 2011).

Por conseguinte, todas 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.

5 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.

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 sobre as garantias de sucesso da mesma. 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.

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. Já como estímulos para novos estudos, recomenda-se aplicar a pesquisa de maneira presencial ou utilizando ferramentas de vídeo conferência como *Google Meet* ou *Zoom*, a fim de dar um maior aprofundamento nos termos estudados, com vista ao entendimento do papel dos gestores para as organizações.

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>.

BENKO, Georges. **A Ciência Regional**. Oeiras: Celta, 1999.

BARQUERO, Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. 1 ed. Porto Alegre: Fundação da economia e estatística, 2001.

BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BERGER, P., LUCKMANN, T. **A Construção Social de Realidade**: Tratado de Sociologia de Conhecimento. Tradução Floriano de Souza Fernandes. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERNARDES, Bartos; LUCIAN, Rafael. Crowdfunding: A influência da co-criação e do sentimento de pertença na satisfação dos apoiadores luso-brasileiros. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, p. 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 Quartely Jornal of Economics**, 116 (4), 1149-1192, 2001.

CHING-JUI, K., TSENG-LUNG, H., LI-JIE, Z.; HSU, K. (2007). 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), 349–67, 2007.

CORRÊA, José Carlos Severo; SILVEIRA, Rogério Leandro Lima; KIST, Rosane Bernardete Brochier. SOBRE O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL: NOTAS PARA DEBATE. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 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., & 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.; 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.; 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**, v. 23, p. 269-291, 2006.

DE LARA, Felipe Ferreira; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves. Inovação organizacional: estudos de caso comparativos entre duas empresas de pequeno porte e duas empresas

subsidiárias do setor metal-mecânico da região de Sorocaba. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 8, n. 1, p. 93, 2013.

DE OLIVEIRA MORAIS, Marcos; BREJÃO, Antônio Sérgio; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Elementos para uma inovação organizacional**: Estudo de caso em uma empresa metalúrgica. IX Congresso Brasileiro de Engenharia da Produção, 2019.

EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bard; GRUBER, Thorsten. Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, n.2, p.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>

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

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, Alois; HECKER, Achim. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of business research**, v. 66, n. 5, p. 575-584, 2013.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GREENAN, N. Organizational change, technology, employment ante skills: an empirical study of French manufacturing. **Cambridge Journal of Economics**, 27, 287-316, 2004.

GRZYBOVSKI, Denize. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. **VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA AMPAD**, v. 8, 2018.

IBGE. **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. Recuperado 27 de março de 2021, de <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11539/>

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr., 2010. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1652>

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr., 2010. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1652>

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese de Doutorado. Biblioteca digital FGV, 2004.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MOURA, Renan Gomes 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**, v. 12, n. 1, 2018.

OECD. **Oslo Manual** - Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, Paris, 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 FAE**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 29-37, mai/dez. 2003.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v.36, p.83-96, 2008.

PENTEADO, Rosângela F. S., CARVALHO, Hélio G., REIS, Dálcio Roberto. **Estratégias de gestão para a inovação organizacional**. UTFPR, 2008.

Piva, M., Vivarelli, M. (2002). The skill bias: comparative evidence and an economics test. **International Review of Applied Economics**, 16 (3), 347-358.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-Opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, 78 (January–February), p.79–87, 2000.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Experiências de cocriação: A próxima prática na criação de valor. **Jornal de marketing interativo**, v. 18, n. 3, pág. 5- 14, 2004.

QUINELLO, Robson. **Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2010.

RAMASWAMY, Venkat. É sobre experiências humanas ... e além, para a co-criação. **Gestão de Marketing Industrial**, v. 40, n. 2, pág. 195-196, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SOUZA, Mariluce Santiago de. **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.** 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509–533, 1997.

TROCCOLI, Irene R. Co-criação de Valor e Fidelização de Clientes: Uma Visão Integrada. **Inter Science Place**, 2009.

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

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

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo com Karl Weber.** Tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Ática, 2008.