

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DOUTORADO

Maicon da Silva

COCRIAÇÃO DE VALOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO
COMUNG/RS: UMA POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL

Santa Cruz do Sul
2025

Maicon da Silva

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO
COMUNG/RS: UMA POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL MULTIDIMENSIONAL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa em “Organizações, Mercado e Desenvolvimento”, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Cidonea Machado Deponti

Coorientador: Prof. Dr. Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Santa Cruz do Sul

2025

CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Maicon da

COCRIAÇÃO DE VALOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO
COMUNG/RS: UMA POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
MULTIDIMENSIONAL / Maicon da Silva. – 2025.

207f.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de
Santa Cruz do Sul, 2025.

Orientação: Profa. Dra. Cidonea Machado Deponti.

Coorientação: Prof. Dr. Fernando Batista Bandeira da
Fontoura.

1. Cocriação de Valor. 2. ICES. 3. Desenvolvimento Regional.
4. Unijuí. 5. Univates. I. Deponti, Cidonea Machado . II.
Fontoura, Fernando Batista Bandeira da . III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UNISC
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DEDICATÓRIA

*Com o coração cheio de gratidão, dedico esta conquista à minha mãe, **Gessi da Silva**, cujo amor e força me sustentaram nos momentos mais difíceis e me impulsionaram a seguir em frente.*

*Ao meu querido pai, **José Oni Rodrigues da Silva (in memoriam)**, que, mesmo ausente fisicamente, esteve presente em cada pensamento, cada conquista e cada sonho realizado.*

*Aos meus orientadores, **Cidonea Machado Deponti e Fernando Batista Bandeira da Fontoura**, que não apenas orientaram, mas acreditaram no meu potencial e me encorajaram a ultrapassar os meus limites.*

Aos meus familiares e aos amigos que fiz no doutorado em Desenvolvimento Regional, que compartilharam comigo sorrisos, desafios e vitórias, e sem os quais esta caminhada teria sido muito mais árdua.

Esta tese é a soma dos gestos, palavras e afetos de todos vocês. Obrigado por serem parte essencial desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A caminhada até a conclusão desta tese foi marcada por inúmeros desafios, aprendizados e conquistas, e seria impossível chegar até aqui sem o apoio, o incentivo e a presença de pessoas fundamentais.

Em primeiro lugar, expresso minha eterna gratidão à minha mãe, Gessi da Silva, pelo amor incondicional, pela força silenciosa e pelo apoio incansável em todos os momentos da minha trajetória. Sua coragem e dedicação foram e sempre serão meu maior exemplo. Ao meu pai, José Oni Rodrigues da Silva (*in memoriam*), dedico com carinho e saudade esta conquista. Sua memória vive em mim como inspiração constante de integridade e perseverança.

Aos meus amigos, que me acolheram, incentivaram e estiveram presentes nos momentos mais difíceis e também nas alegrias do percurso acadêmico, meu sincero agradecimento por cada gesto de apoio, escuta e amizade verdadeira.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Cidonea Machado Deponti e Professor Doutor Fernando Batista Bandeira da Fontoura, agradeço profundamente pela orientação firme, pela generosidade intelectual e pela confiança depositada no meu trabalho. Seus ensinamentos ultrapassaram as fronteiras do conhecimento e contribuíram decisivamente para minha formação como pesquisador e cidadão comprometido com o desenvolvimento regional.

Estendo meu agradecimento à Coordenação e aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR – Doutorado, pela excelência acadêmica, pelo ambiente acolhedor e pelos debates que tanto enriqueceram minha trajetória científica.

À Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, minha instituição formadora, reconheço com apreço a estrutura, o acolhimento e o compromisso com a formação de excelência, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Agradeço também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela concessão da bolsa que me possibilitou dedicar-me integralmente ao doutorado. O apoio da CAPES foi essencial para o desenvolvimento desta pesquisa e para a consolidação da ciência no Brasil.

A todos que, de alguma forma, contribuíram com esta caminhada, meu muito obrigado. Esta tese é fruto de uma construção coletiva e solidária, e levo comigo cada contribuição com gratidão e reconhecimento.

*Levamos dessa vida os amores que plantamos, os
corações que conquistamos, os sorrisos que eternizamos.
Só o corpo morre, a alma continua.*

(Autor Desconhecido)

RESUMO

A tese investiga o papel das instituições comunitárias de ensino superior (ICES) no processo de desenvolvimento regional, a partir da perspectiva da cocriação de valor como estratégia organizacional, social e territorial. Parte-se da problematização das relações entre universidade, sociedade e território, destacando as ICES como agentes relevantes para o fortalecimento de dinâmicas regionais. A pesquisa propõe compreender como práticas de cocriação de valor no contexto educacional contribuem para o desenvolvimento organizacional dessas instituições e, por consequência, para o desenvolvimento regional. O referencial teórico articula dimensões do pensamento organizacional crítico, do desenvolvimento regional e da lógica dominante de serviços, com ênfase na cocriação de valor e em suas interfaces com o ensino superior. A metodologia adota uma abordagem qualitativa, com estudos de caso nas universidades comunitárias Unijuí e Univates, localizadas no Sul do Brasil. Os procedimentos metodológicos contemplam a coleta e análise de dados documentais e empíricos, permitindo mapear práticas institucionais em interação com diferentes stakeholders territoriais. Os resultados demonstram que a cocriação de valor, quando incorporada à missão institucional das ICES, fortalece processos de desenvolvimento organizacional sustentado em compromissos sociais, além de ampliar a capacidade de geração de impacto regional. A pesquisa evidencia que tais práticas podem atuar como mecanismos de articulação entre ensino, pesquisa, extensão e demandas sociais, gerando arranjos inovadores que favorecem a inclusão, a corresponsabilidade e a territorialização das políticas educacionais. Conclui-se que a cocriação de valor no contexto das ICES não apenas promove transformações internas, mas também potencializa o seu papel como vetor de desenvolvimento regional, sendo uma estratégia relevante para reconfigurar as relações entre educação superior e sociedade em contextos periféricos ou de baixa densidade institucional.

Palavras-chave: Cocriação de Valor. ICES. Desenvolvimento Regional. Território. Região. Unijuí. Univates.

ABSTRACT

The thesis investigates the role of community higher education institutions (ICES) in the regional development process, from the perspective of value co-creation as an organizational, social and territorial strategy. It starts with the problematization of the relations between university, society and territory, highlighting ICES as relevant agents for the strengthening of regional dynamics. The research proposes to understand how value co-creation practices in the educational context contribute to the organizational development of these institutions and, consequently, to regional development. The theoretical framework articulates dimensions of critical organizational thinking, regional development and the dominant logic of services, with an emphasis on the co-creation of value and its interfaces with higher education. The methodology adopts a qualitative approach, with case studies at the community universities Unijuí and Univates, located in southern Brazil. The methodological procedures include the collection and analysis of documentary and empirical data, allowing the mapping of institutional practices in interaction with different territorial stakeholders. The results demonstrate that value co-creation, when incorporated into the institutional mission of ICES, strengthens organizational development processes sustained by social commitments, in addition to expanding the capacity to generate regional impact. The research shows that such practices can act as mechanisms for articulating teaching, research, extension and social demands, generating innovative arrangements that favor inclusion, co-responsibility and the territorialization of educational policies. It is concluded that the co-creation of value in the context of ICES not only promotes internal transformations, but also enhances their role as a vector of regional development, being a relevant strategy for reconfiguring the relations between higher education and society in peripheral contexts or those with low institutional density.

Keywords: Value Co-creation. ICES. Regional Development. Territory. Region. Unijuí. Univates.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O processo de desenvolvimento organizacional.....	50
FIGURA 2 – Axiomas e seus comentários.....	61
FIGURA 3 – Modelo DART da cocriação de valor.....	67
FIGURA 4 – Estrutura conceitual para o processo de criação de valor.....	69
FIGURA 5 – Fundamentos teóricos e metodológicos da pesquisa.....	76
FIGURA 6 – Mapa de localização das IES membros do Comung.....	78
FIGURA 7 – Síntese do enquandramento metodológico.....	80
FIGURA 8 – Número totais de publicações de 2016 a 2025.....	83
FIGURA 9 – Publicações por ano de 2016 a 2025.....	84
FIGURA 10 - Nuvens de palavras.....	86
FIGUEA 11 – Localização da Unijuí e dos Campos da Instituição, no RS.....	103
FIGURA 12 – Região do Vale do Taquari no RS.....	107

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Impactos diretos e indiretos oriundos das IES.....	36
QUADRO 2 – Confronto entre abordagem de DO e os valores das organizações institucionalizadas.....	53
QUADRO 3 – Principais características das quatro eras do marketing e contexto histórico.....	55
QUADRO 4 – O conceito de cocriação.....	66
QUADRO 5 – Etapas da pesquisa.....	82
QUADRO 6 – Periódicos com publicações relacionados ao tema.....	85
QUADRO 7 – Principais autores com publicações 2016 a 2025.....	86
QUADRO 8 – Métodos propostos para alcançar os objetivos.....	89
QUADRO 9 – Principais fatos da história da Unijuí.....	104
QUADRO 10 – Principais fatos da história da Univates.....	109
QUADRO 11 – Perfil dos entrevistados.....	114
QUADRO 12 – Compreensão individual de cocriação de valor.....	115
QUADRO 13 – Estratégias de cocriação de valor nas ICES.....	117
QUADRO 14 – Estratégias de utilização da cocriação de valor no espaço de pesquisa.....	118
QUADRO 15 – Estratégias para relacionar ensino/aprendizagem e cocriação de valor.....	120
QUADRO 16 – Estratégia de estímulo a cocriação integrando ICES, comunidade e território.....	123
QUADRO 17 – Manifestações de relações colaborativas entre professor e aluno.....	125
QUADRO 18 – Vantagens competitivas decorrentes de relações colaborativas.....	127
QUADRO 19 – Situações de estímulo à cocriação em sala de aula.....	129
QUADRO 20 – Estratégias para estímulo à cocriação de valor.....	131
QUADRO 21 – Possibilidade de parceria entre professores e alunos no universo das ICES.....	132
QUADRO 22 – Existência de incentivo e vantagens da interação multidisciplinar para a comunidade de abrangência das ICES.....	134
QUADRO 23 – Limitações decorrentes da falta de interação entre instituições de ensino, sociedade e território.....	137
QUADRO 24 – A cocriação de valor com estratégia competitiva.....	138
QUADRO 25 – Compreensão dos Gestores das ICES sobre cocriação de valor.....	141

QUADRO 26 – A cocriação de valor e o desenvolvimento regional.....	142
QUADRO 27 – Compreensão dos gestores sobre DO nas ICES.....	144
QUADRO 28 – Contribuições do DO para o desenvolvimento regional.....	145
QUADRO 29 – Estratégias de participação dos atores/agentes/stakeholders no apromoramento dos processos organizacionais.....	147
QUADRO 30 – Ferramentas cocriação de valor e desenvolvimento organizacional no aprimoramento dos processos organizacionais.....	149
QUADRO 31 – Estratégias das ICES para atender as necessidades/desejos dos atores/agentes.....	151
QUADRO 32 – Importância das ICES para o desenvolvimento regional.....	153
QUADRO 33 – Principais mudanças estratégicas implementadas na ICES.....	155
QUADRO 34 – Impactos desencadeados por alterações no ambiente organizacional.....	157
QUADRO 35 – Comparativo das estratégias de gestão entre ICES e demais organizações.....	159
QUADRO 36 – Dinâmica organizacional das IES e o processo de tomada de decisão.....	162
QUADRO 37 – Relações entre cocriação de valor e DR.....	165
QUADRO 38 – Possibilidades de considerar a cocriação de valor como estratégia.....	166
QUADRO 39 – Possibilidades de considerar o DO como estratégia.....	168
QUADRO 40 – Preocupações das IES perante a tríade econômico, social e ambiental.....	170
QUADRO 41 – Informações levantadas pelos objetivos específicos 1 a 5.....	173

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Projeções de população e taxas 2010 a 2030.....	32
TABELA 2 – Instituições de Ensino Superior no Brasil.....	37
TABELA 3 – IES por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa-2020.....	38
TABELA 4 – Evolução das Premissas Fundamentais da LDS.....	59
TABELA 5 – Definições da cocriação de valor.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Taxa de crescimento do PIB entre 1996 a 2021.....	34
GRÁFICO 2 – Percentual de número de IES por Categoria Administrativa- 2020.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 Sociedade, território e instituições de ensino.....	35
2.2 Pensamento comunitário.....	40
2.3 Perspectivas organizacionais sob a ótica regional e legado do pensamento crítico	45
2.4 As transformações dos espaços geográficos a partir de interações relações coletivas.....	55
2.4.1 Cocriação de valor.....	62
2.4.2 Cocriação de valor no contexto do ensino.....	70
3 METODOLOGIA	75
3.1 Ensaio bibliométrico.....	81
3.2 Pré-teste	87
3.3 Procedimento de coleta de dados.....	89
3.4 Procedimento de análise dos dados	94
4 AS ICES E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL	98
4.1 Ensino Superior no Brasil: o papel das universidades comunitárias.....	98
4.1.1 Contextualização e percurso sócio-histórico das universidades.....	101
4.1.2 Unijuí: contextualização e percurso sócio-histórico.....	103
4.1.3 Univates: contextualização e percurso sócio-histórico.....	107
4.2 Relações entre instituições comunitária de ensino, sociedade e território.....	113
4.2.1 Práticas de cocriação de valor no universo educacional das ICES e suas relações com sociedade.....	123
5 O PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR NO ENSINO E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E REGIONAL	140
5.1 A cocriação de valor como estratégia de desenvolvimento organizacional.....	142
5.2 A cocriação de valor e desenvolvimento organizacional como responsabilidade social.....	147
5.3 A cocriação de valor e o desenvolvimento organizacional do ponto de vista territorial.....	152
5.4 Contribuições da cocriação de valor e do desenvolvimento organizacional para o desenvolvimento regional.....	157
6 POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA COCRIAÇÃO DE VALOR NAS ICES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL	164
7 CONCLUSÕES	173
REFERÊNCIAS	180
ANEXOS	204

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas	205
Apêndice B – Roteiro de Entrevistas.....	206

1 INTRODUÇÃO

A evolução e o papel das Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) ao longo dos anos, mais precisamente a partir do início do século XX, possibilitou a produção de conhecimentos novos e transdisciplinares que têm sido importantes, tanto para o desenvolvimento social e econômico e para uma melhor qualidade de vida das populações envolvidas, através das dimensões de ensino, pesquisa e extensão, de outro lado, como também para compreender e aperfeiçoar a própria dinâmica de desenvolvimento institucional.

Contudo, a análise destes processos exige do pesquisador clareza em relação às particularidades das ICES, as quais apresentam, com variações, ações mais ou menos articuladas com o Desenvolvimento Regional (DR) das regiões onde estão inseridas, aspectos que as diferenciam entre si e, também, em relação às demais instituições da mesma natureza. Tais particularidades são decorrentes da forma como cada uma das organizações citadas se adaptaram-se em relação às mudanças econômicas, sociais, ambientais e organizacionais ao longo do período, salientando-se ainda a possibilidade de, em um mesmo período, identificarem-se IES que reduziram seu tamanho e até reduziram o protagonismo regional, enquanto outras expandiram sua área de atuação, bem como número de cursos e de matrículas (Fontoura; Tenório, 2020).

Neves e Martins (2016) descrevem o Brasil como um país de contrastes, os quais são identificados também nas IES e refletem um traço histórico da sociedade brasileira. Neste contexto, as IES se justificam pela produção do conhecimento e pela formação de cidadãos com pensamento crítico, comprometidos com o desenvolvimento sustentável e socialmente inclusivo, os quais passam a ser profissionais com capacidade de articular saberes e se tornarem líderes intelectuais. Todavia, o caráter humano que emerge das IES e por estas instituições serem historicamente determinadas por fatores político-sociais, não é possível a existência de IES perfeitas ou inquestionáveis, mantendo-se em um constante movimento de ressignificação dos aspectos organizacionais e institucionais, nos quais todos os que com elas interagem, de forma direta ou indireta, são responsáveis por sua imagem e desempenho.

Descrever o sistema das IES no Brasil é, no mínimo, uma tarefa árdua e complexa devido à diversidade de sua estrutura e organização. O fato é que a sociedade tem vivenciado, desde suas origens, inúmeras e contínuas transformações que se acentuaram a partir da Revolução Industrial, intensificando-se à medida que são registrados avanços tecnológicos, os quais, por sua vez, promovem transformações científicas, culturais, políticas, econômicas e

sociais, exigindo do universo educacional contínua capacidade de adaptação. Além disso, as IES tendem a promover alterações na estrutura organizacional, como estratégia de garantia do papel de formadora, em um movimento contínuo e proporcional às transformações registradas na sociedade. É principalmente a partir da década de 1990 que o progresso tecnológico e científico se torna mais expressivo, promovendo intensas alterações na forma como o homem se relaciona com o mundo do trabalho (Moreira; Moreira; Soares, 2018). A formação desse novo perfil de trabalhador, advindo da evolução industrial e tecnológica, necessita de uma metodologia de ensino inovadora, capaz de permitir ao professor a liberdade para promover o desenvolvimento da capacidade intelectual de seus alunos, instigando a leitura da realidade e a transformação desta pela vivência e experiência construída (Moreira; Moreira; Soares, 2018).

A busca pela qualificação profissional e, especialmente, pela formação em nível superior, reflete-se no crescimento do número de IES e, especialmente, de ICES, as quais “[...] podem ser consideradas elemento-chave na promoção do desenvolvimento regional” (Rolim; Serra, 2009, *apud* Bittencourt, 2016, p. 43). O impacto citado pode ser decorrente de aportes financeiros incorporados à economia local, seja pelos salários dos profissionais que atuam nas referidas instituições, por investimentos realizados diretamente pelas instituições de ensino em seu espaço de atuação, ou mesmo a partir dos gastos dos alunos; relacionar-se à qualificação profissional decorrente da formação em nível superior; ou ainda, ser desencadeada pelas transformações na forma de ver e entender o mundo, em consequência dos conhecimentos construídos na universidade (Bittencourt, 2016).

Face ao exposto, o estudo é relevante e oportuna, visto o Sistema de Educação Superior do Rio Grande do Sul abrigar o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG/RS, fundado em março de 1993 e implementado oficialmente em 27 de abril de 1996, o qual reúne 14 organizações comunitárias de ensino superior do Estado do Rio Grande do Sul, abrangendo quase a totalidade dos municípios. Os compromissos básicos do COMUNG/RS são a qualidade universitária; a democracia; a comunidade; a participação no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico da região e a manutenção das características de organização pública não estatal.

No Rio Grande do Sul, as instituições comunitárias, em sua maioria, nasceram em espaços onde houve ausência do Estado na educação superior, frutos da mobilização e do esforço da sociedade civil, diferenciando-se das experiências confessionais ou particulares (Pinto, 2009). Nesse sentido, Frantz (2006, p. 151) afirma que “[...] junto a essas populações, a noção de organização comunitária passa pela organização da educação como atividade das

comunidades e não do Estado”. Essas instituições são enraizadas na história da colonização e da organização social dos imigrantes e seus descendentes.

A propósito, vale lembrar que as ICES, criadas pela sociedade civil e pelo poder público local, são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento, constituindo-se em um patrimônio público sem fins lucrativos, com gestão democrática e participativa, sendo, portanto, autênticas instituições públicas não estatais. Em 2013, as ICES lograram a aprovação da Lei nº 12.881, que dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativa e finalidades das referidas organizações.

A partir do reconhecimento das ICES através da lei, as instituições comunitárias de ensino passaram a ter novas perspectivas de sustentabilidade econômica e financeira para continuarem suas atividades, cumprindo o papel de extrema importância que exercem no Desenvolvimento Regional. Dentre as mudanças desencadeadas pela Lei nº 12.881/2013, destaca-se o direito de acesso a editais públicos de fomento à pesquisa e extensão, até então exclusividade das Universidades Públicas. A partir da lei das Comunitárias, as ICES, *locus* deste estudo, foram alçadas a uma nova condição, com oportunidades e desafios que devem ser considerados nas suas estratégias de desenvolvimento, atuando de maneira proativa na formação de agentes promotores do desenvolvimento regional (De Quadra Paim; Yamaguchi, 2016).

Salienta-se, porém, que as ICES, para subsistirem, devem possuir um projeto institucional definido, no qual sua missão seja explicitada de forma coerente com os anseios dos segmentos que a integram: dirigentes, professores, funcionários, alunos e comunidade (Galdino, 2011). A existência de ICES em determinado espaço não é garantia efetiva de desenvolvimento, pois tal benefício somente será alcançado a partir da qualidade das relações estabelecidas entre organização e sociedade, mediada pelo conhecimento (Chiarello, 2015).

Neste contexto, a pesquisa proposta tem como principal objetivo a construção de conhecimentos necessários à compreensão das transformações ocorridas no campo do ensino de ICES a partir do desenvolvimento de processos de cocriação de valor, bem como se estes podem representar uma possível estratégia de desenvolvimento organizacional multidimensional. Para tanto, tomou-se como recorte de pesquisa 2 (duas) universidades comunitárias consorciadas ao COMUNG/RS: a Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, que está localizada na cidade de Lajeado/RS, mais precisamente na Região do Vale do Taquari, e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, localizada na cidade de Ijuí/RS, Região Noroeste do estado. A opção pelas universidades em questão é decorrente de dois fatores em especial: a vasta área de

abrangência de ambas as instituições e a localização destas, em pontos distintos do estado. Dessa forma, a análise destas instituições permite o estudo de espaços distintos, favorecendo assim uma maior abrangência da presente pesquisa.

Pretende-se, por meio dos estudos necessários desta tese, apresentou-se as IES como ambientes amplos, fortemente marcados pelos aspectos humanos que as constituem, o que permite defini-las como “[...] um grupo de pessoas que se unem para alcançar objetivos comuns” (Sobral & Peci, 2013, p. 5). Nesse sentido, as instituições de ensino superior - e entre elas as ICES - podem ser compreendidas por meio da abordagem do desenvolvimento organizacional (Fontoura, 2019). Tal condição é decorrente do fato que as referidas instituições desempenham um papel importante para o Desenvolvimento Regional, pois contribuem com os processos de inovação, com o desenvolvimento de recursos humanos e com a produção de tecnologia, bens e serviços podendo ainda contribuir com a inserção social, quando voltadas para o território a partir de uma visão sustentável (Barquero, 2001; Yunus, 2009, Fontoura; Wittman, 2016; Fontoura, 2019; Fontoura; Tenório, 2020).

Analisar as mudanças na sociedade a partir das transformações econômicas e sociais permite uma visão global dos avanços não somente nas áreas citadas, mas também nos contextos secundários que emergem da realidade em questão. Analisando-se os aspectos voltados ao ensino superior no Brasil, é possível identificar que as IES só vieram a adquirir cunho universitário a partir da década de 1930, em contraste com alguns países da América espanhola, como o México e o Peru, que tiveram suas primeiras universidades ainda no período colonial, ou no período pós-independência, como é o caso do Chile. Por mais de um século, de 1808 – quando foram criadas as primeiras escolas superiores – até 1934, o modelo de organização de ensino foi o da formação para profissões liberais tradicionais, como direito e medicina, ou para as engenharias (Sampaio, 1991). O Brasil foi um dos últimos países da América a constituir universidades. Tal fato tem relação direta com o aumento da industrialização, registrado após o final da Segunda Guerra Mundial e que se intensificou na década de 1960, quando se consolidou a percepção de que o país necessitava de profissionais com formação universitária para inserir-se adequadamente no processo de desenvolvimento econômico já identificado em outros países.

As transformações do ambiente organizacional, no Brasil, intensificaram-se a partir da década de 1970 e, no atual contexto, tal dinamicidade 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 ou ainda nas estruturas político-sociais, forçando as organizações a desenvolverem a capacidade de adaptar-se continuamente com o propósito de

sobreviver, crescer e promover mudanças (Robbins, 2005). Desta forma, o potencial de intervenção social das ICES reflete a dinamicidade organizacional de cada instituição, por meio da qual se torna possível promover o desenvolvimento regional dos territórios nos quais estas se inserem, expresso de forma concreta por um conjunto de mudanças não raro perceptíveis somente em médio e longo prazo (Beckhard, 1972; Foguel; Souza, 1985; Leite; Albuquerque, 2010).

A cocriação de valor propõe ao universo organizacional uma maneira distinta de relacionamento entre indivíduo e organização. No modelo tradicional, produtos e serviços contêm valor e o mercado troca este valor do produto para o consumidor. A aplicação dessa lógica na análise das relações entre ICES e seu espaço de abrangência propõe o deslocamento da base de valor do produto, expresso pela possibilidade de formação em nível superior, para o processo, que compreende o universo de relações por meio das quais se torna possível garantir a formação, em nível superior, a um determinado grupo de pessoas, presumindo que, se este for significativo, os resultados atenderão aos interesses de todos os envolvidos. No universo das IES, o processo de cocriação permite que as instituições alcancem maior sintonia com as competências exigidas pelo contexto socioeducativo atual, ampliando sua capacidade de atender as nuances e a complexidade deste modelo, que se modifica continuamente, refletindo as transformações da ciência e da sociedade. Isso representa um desafio para a educação profissional, que deve se manter atualizada com os processos de formação de profissionais (Debnath; Tandon; Pointer, 2007).

Por outro lado, esta estudo está de acordo com a linha de pesquisa em que se insere - **Organizações, Mercado e Desenvolvimento**, pois busca, no contexto do ensino, compreender os processos e as práticas de cocriação de valor como uma possível estratégia de desenvolvimento organizacional multidimensional, no âmbito das ICES. Estas abordagens são apropriadas quando o propósito é analisar como as organizações institucionalizam os valores, crenças, práticas e interações que influenciam na tomada de decisões (Souza, 2009).

Além disso, a sociedade tem passado por constantes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais. O cenário organizacional tem sido um dos principais afetados por essas transformações. As empresas vêm buscando resultados e diminuição de seus custos, ampliando assim, cada vez mais, o foco na qualidade, produtividade, competitividade e excelência. Esses conceitos estão alterando o enfoque organizacional (Mattos, 2002). Entretanto, com a globalização e o desenvolvimento cada vez mais rápido de novas tecnologias, antigas barreiras são eliminadas e a concorrência torna-se mais acirrada, o que exige das empresas uma capacidade de implementar mudanças de forma eficaz e eficiente,

para que elas não se tornem ultrapassadas, seja por causa de tecnologias obsoletas ou em virtude de práticas processuais que se tornam facilmente ineficientes (Ceribeli; Merlo, 2013).

Neste cenário, a sociedade tem uma necessidade premente de conhecimentos atualizados, sendo competência das instituições de ensino prover tal lacuna (Gomes *et al.*, 2020). Torna-se essencial a compreensão de características micro e macroambientais, que se refletem em esforço contínuo para adquirir, criar, avaliar, armazenar e compartilhar conhecimento, bem como identificar as práticas capazes de proporcionar melhores resultados (Brito; Oliveira; Castro, 2012; Brito *et al.*, 2019).

Assim, passa a ser de indiscutível importância que as organizações de ensino públicas e privadas incorporarem conceitos e práticas de gestão do conhecimento e de inovação por meio de um caminho de multidisciplinaridade, valorizando as competências gerenciais e as características natas de cada um dos envolvidos no processo. Ou seja, no contexto social atual, o que se mostrava como uma trajetória a ser perseguida pelas organizações financeiras e comerciais passa a compor questões que também precisam ser incorporadas ao cotidiano das organizações de ensino superior (Castro *et al.*, 2020).

Na medida em que a instituição se adapta, as estratégias também tendem a seguir o mesmo curso. Para que tal processo dinâmico ocorra, entretanto, é necessário que os gestores tenham consciência de que os recursos mais valiosos dentro da organização são as pessoas (Whittington; Melin, 2003, Jarzabkowski; Spee, 2009). Tal perspectiva é coerente com pesquisas segundo as quais se entende que o desenvolvimento regional e territorial remete ao exercício de poder de múltiplos atores sobre o espaço, expressando ações, estratégias, projetos e políticas com vistas ao atendimento das demandas, necessidades e interesses dos atores envolvidos, dando origem a novos usos políticos e econômicos do território regional (Becker, 1983).

Boisier *et al.* (2000) defendem que o objetivo do desenvolvimento regional e territorial é triplo: (a) o aperfeiçoamento do território, entendido não como um suporte físico de elementos naturais, mas como um sistema físico e social estruturalmente complexo, dinâmico e articulado; (b) o aperfeiçoamento da sociedade ou comunidade que habita esse território; (c) o aperfeiçoamento de cada pessoa que pertence e habita esse território. Por outro lado, o desenvolvimento regional é uma construção conjunta, que se constitui na sociedade ao mesmo tempo em que nela promove transformações, tornando-se capaz de articular e mobilizar atores/agentes envolvidos nesse processo, visando assim a construção e a implementação das políticas públicas.

É por este motivo, que o estudo do desenvolvimento das organizações, contrapondo-se à visão tradicional de crescimento puramente econômico, alerta para possíveis dinâmicas organizacionais territorializadas, fazendo um contraponto à acumulação rígida, restrita apenas ao crescimento. Estabelece-se um movimento dos contrários: as organizações não são a única dimensão a ser estudada no âmbito do Desenvolvimento Regional, mas são ambientes que podem contribuir para a gestão multidimensional, principalmente se analisadas não apenas com base no modelo de produção e de acumulação capitalista rígida, mas também sob o prisma do Desenvolvimento Regional a partir de uma perspectiva territorializada (Fontoura, 2019, p. 21).

A partir dos estudos dos autores Prahalad e Ramaswamy (2004a), a perspectiva da cocriação evolui de um objetivo empresarial de persuasão de seu público para os estabelecimentos de laços com seus atores/agentes. Pela cocriação, os atores envolvidos nesse processo passam a ser parte da rede ampliada de competências, cocriando valor para o negócio, de forma que a empresa e ele próprio sejam beneficiados, o que também pode contribuir para estudos alinhados ao desenvolvimento regional e territorial. A nova dinâmica de relacionamento exige adaptações em todos os setores que envolvem a organização, visto que o engajamento dos *stakeholders* com os processos ocorre de forma dinâmica e diária.

O processo transforma os atores e agentes em participantes ativos das organizações, que passam a buscar mais do que apenas produtos ou serviços. Nessa nova realidade, experiências, interatividade e engajamento tornam-se elementos centrais, substituindo as antigas relações passivas de mera absorção. Dessa forma, a própria criação de valor passa a ser percebida como um valor em si, tanto pelo mercado quanto pelos diferentes grupos de interesse envolvidos nessa dinâmica (Ramaswamy, 2011).

Ressalta-se, porém, que as IES são organizações complexas em várias dimensões: na variedade e quantidade de públicos (ou *stakeholders*) com os quais se relacionam; na multiplicidade de objetivos; na diversidade de serviços que oferecem; na diversidade de formação de seus recursos humanos; nos diversos tipos de tecnologias que deve dominar; e, geralmente, na extensão da infraestrutura que possui. Quando a IES é uma organização pública, somam-se às suas características individuais outros elementos peculiares do setor público, entre eles, a profusão de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo decisório burocrático (Santos *et al.*, 2009).

Embora o conceito da cocriação não tenha sido comumente utilizado em trabalhos anteriores a Vargo e Lusch (2004), sua aplicação tem aderência ao serviço de educação por ser uma atividade especializada que requer competências, habilidades e, especialmente, o conhecimento (Vargo; Morgan, 2005). Quando se trata de ensino, a cocriação de valor se dá no desenvolvimento de um ambiente educacional que não se restrinja a sala de aula, mas que

seja capaz de envolver todos os setores das escolas e/ou universidades (organizações de ensino). Desta forma, são importantes a atenção e a transparência no atendimento ao ator/agente (aluno), focando a atuação das equipes na cocriação de valor nas experiências de serviço (Mccoll; Chong; Ferrier, 2015).

Em sala de aula, o planejamento das aulas utilizando metodologias ativas e explorando a troca de conhecimentos e experiências entre professores e alunos são fatores que facilitam o engajamento coletivo, resultando em satisfação de todos os envolvidos (Karns, 2006). Contudo, além desses atores internos (técnico-administrativos, docentes e discentes), o sucesso do processo educativo desenvolvido por ICES exige atenção também aos atores externos, que participam de maneira direta ou indireta no desenvolvimento das atividades de ensino, através da cocriação. Dentre estes atores, destacam-se os órgãos de gestão pública do espaço nos quais a organização se insere, empresas parceiras, organizações sindicais, conselhos profissionais e órgãos reguladores, como, por exemplo, o Ministério da Educação (MEC).

Mais importante que a presença dos atores citados, é essencial à cocriação de valor nas ICES o processo de interação desenvolvido, expresso pela participação ativa, pela aprendizagem colaborativa e pelas experiências de ensino e construção do conhecimento. De acordo com Brambilla (2016), a combinação desses elementos garante aos alunos a percepção de valor demonstrada pela percepção de qualidade e de desempenho, tendo como efeito a satisfação para com o processo desenvolvido. A interação no ensino corresponde à construção do conhecimento desejado e necessário (Abrantes; Seabra; Lages, 2007). Pini (2009) afirma que, caso o professor seja o proponente da experiência de serviço, pode ser visto como aquele que configura as atividades de aula e prepara a condição para que ocorra a cocriação.

Por outro lado, as experiências de ensino e aprendizagem tratam de um aspecto importante na percepção de valor por parte do aluno. Baseados em suas experiências sociais, intelectuais e de acesso, entende-se que os estudantes controlam seu próprio aprendizado e que aprendem de diversas formas (Ramsey; Fitzgibbons, 2005), sendo necessária a criação de espaços para este aprendizado. Os espaços criados pelas ICES favorecem a troca de experiências necessárias à aprendizagem, as quais podem ser construídas também no universo virtual, explorando as múltiplas possibilidades deste novo formato de interação, que pode ser considerado uma das principais características da sociedade atual.

Observa-se também, que a conexão entre cocriação e ensino reside na perspectiva educacional orientada ao ensino-aprendizagem, ou *learning* (multidirecional), contrapondo ao modelo *teaching* (unidirecional). Pode-se delimitar o presente estudo acerca do conceito de

“*Service Learning*”. Este formato de ensino é centrado no aluno, requer responsividade e customização, viáveis através das ações de cocriação na aprendizagem, que evolui dos preceitos de lecionar para os alunos ao modelo de maior interação e cocriação, definido como “*Being in the Classroom*” (Ramsey; Fitzgibbons, 2005).

A cocriação de valor oferece às organizações e a sua rede de atores oportunidades significativas de inovação a partir do processo de integração de recursos oferecidos pelos atores (Frow *et al.*, 2015). De acordo com a perspectiva da lógica dominante em serviços, o papel dos atores/agentes transformou-se de uma audiência passiva para uma participação ativa na cocriação da experiência de serviço, sendo o valor cocriado por múltiplos atores/agentes, sempre incluindo o beneficiário, que é, ao mesmo tempo, autor das propostas e agente das mudanças (Vargo; Lusch, 2016). Nesse sentido, o agir conjunto de alunos, corpo docente e funcionários de uma universidade, quando explorado de maneira proativa e significativa, pode contribuir para a criação de resultados superiores àqueles gerados pela atuação das IES no modelo tradicional, como a única geradora de valor para o usuário (aluno) (Dollinger; Lodge; Coates, 2018; Frow *et al.*, 2015).

Diante disso, busca-se, por meio da análise de estudos correlatos a esses temas, compreender e explicar a problemática proposta sob diferentes perspectivas científicas. No contexto internacional, a cocriação de valor tem sido amplamente abordada em pesquisas de autores como Prahalad e Ramaswamy (2004a), Roser (2009), Payne, Storbacka e Frow (2008), além de Nenonen e Huhtelin (2015). Já na literatura nacional, destacam-se os estudos de Brambilla e Damacena (2012), Grillo, Do Nascimento, Damacena e Brasil (2014), Díaz, Ribes-Giner e Perello-Marin (2016), Becker, Santos e Nagel (2016), Da Silva *et al.* (2019) e Da Silva *et al.* (2020), sendo estes estudos correlatos para as Instituições de Ensino Superior (IES), nas quais a cocriação de valor vem sendo tema de estudos nas últimas duas décadas.

Outro aspecto que merece destaque é o termo **Desenvolvimento Organizacional (DO)**, que surgiu a partir da década de 1960 como uma estratégia que visa acompanhar as transformações do mercado e melhorar os processos organizacionais. Nesse cenário, o DO, apesar de ser um assunto ainda incipiente na literatura, se destaca nos estudos de Bennis (1972), Lobos (1975), Araujo Vasconcelos e Silva (2010), Grzybovski (2014), Schadeck e Rodrigues (2016), Silva Junior, Licciardi e Neves (2017), Fontoura (2019) e Deponti, Fontoura, Silva, Silva (2020). O DO, assim como a literatura em gestão empresarial, tem sido criticado por ter forte predominância positivista com estudos apenas focados na eficiência e eficácia, sendo relevante o refinamento metodológico para um desenvolvimento organizacional multidimensional focado em todos os grupos de interesse que sofrem impacto

da atividade organizacional, bem como o fato de colocar a sociedade e o bem comum em primazia na discussão (Tenório, 1998; Fontoura, 2019).

É importante ressaltar que a cocriação de valor, assim como o desenvolvimento organizacional, desenvolveu-se historicamente atrelada à visão de mundo da sociedade industrial com uma visão positivista dos processos organizacionais, das dinâmicas organizacionais como única forma de organização de produção e do binômio eficiência e eficácia (Fontoura; Tenório, 2020). Ao apresentar alternativas aos novos processos de produção baseados, também, no taylorismo/fordismo, procuraram-se mecanismos de gestão organizacional que contemplassem o rendimento das pessoas tanto no individual como em equipe, envolvendo toda a multidimensionalidade da atividade organizacional, principalmente por se tratar de instituições de ensino superior comunitárias.

Esse novo paradigma apresenta as técnicas de gestão das organizações por meio das quais se propõe criar espaços de interação entre os atores/agentes, buscando um modelo organizacional flexível, que se diferencie de inovação fazendo uma distinção, já descrita por Tenório (2011), o qual salienta a importância de elevar a sociedade à categoria de protagonista, almejando não somente os resultados econômicos, sem desmerecer a importância destes para a sustentabilidade.

Assim, a cocriação de valor e o desenvolvimento organizacional multidimensional podem apresentar a possibilidade de revisão na literatura em gestão empresarial com uma perspectiva crítica de ideias ancoradas ao movimento dos contrários, em contraponto às visões meramente positivistas, pensando em uma sociedade que contemple as transformações sociais, o que evidencia as trocas relacionais, em contraposição às teorias econômicas de valor.

Esta Tese faz parte de uma abordagem crítica que busca repensar os fundamentos das organizações, propondo novas interpretações sobre suas estruturas, dinâmicas e possibilidades de transformação. A intenção é ampliar a compreensão dos fenômenos organizacionais para além de uma visão linear ou funcional, incorporando dimensões sociais, culturais e humanas que influenciam diretamente seus processos. A partir dessa perspectiva, formula-se o seguinte problema de pesquisa: ***A cocriação de valor no campo do ensino superior, em instituições comunitárias, pode representar uma possibilidade de desenvolvimento organizacional multidimensional (DOM) no contexto do Desenvolvimento Regional?***

Nesse sentido, aprofundando a discussão levantada pela problematização, o objetivo geral desta pesquisa é ***compreender como a cocriação de valor no campo do ensino pode representar uma possibilidade de desenvolvimento organizacional multidimensional***

(DOM) no contexto do Desenvolvimento Regional, em instituições comunitárias de ensino superior do Comung/RS. Assim, este estudo buscou compreender as interconexões entre as práticas de cocriação de valor e as diversas dimensões do desenvolvimento organizacional, avaliando seu potencial para impulsionar as transformações significativas e sustentáveis nas regiões onde essas instituições estão inseridas.

Com vistas ao alcance do objetivo geral proposto, a pesquisa será estruturada em objetivos específicos que orientarão o aprofundamento analítico e a sistematização dos resultados, que permitirão uma investigação mais aprofundada: (i) primeiramente, busca-se descrever o percurso sócio-histórico das duas instituições de ensino selecionadas para a presente pesquisa; (ii) em seguida, verificou-se e/ou analisou-se as relações interativas entre a instituição comunitária de ensino, a sociedade e o território no qual está inserida; (iii) a investigação permitiu, identificar possíveis práticas de cocriação de valor na dimensão do ensino nas instituições comunitárias de ensino superior e suas relações com os *stakeholders*; (iv) a pesquisa também se debruçou, em analisar as principais mudanças organizacionais que caracterizaram o DO da instituição comunitária no campo do ensino; e (v) finalmente, com base em todas as descobertas, foi possível verificar as aproximações da cocriação de valor a partir dos achados empíricos com o desenvolvimento organizacional multidimensional e o Desenvolvimento Regional.

No contexto contemporâneo das transformações sociais, econômicas e institucionais, marcado por complexas transformações sociais, econômicas e ambientais, a tradicional função do ensino superior, focada primordialmente na transmissão de conhecimento, tem evoluído. Torna-se imperativo que essas instituições atuem como verdadeiros motores de transformação social e econômica, engajando-se ativamente com seus *stakeholders* e comunidades circundantes.

As instituições comunitárias, em particular, possuem uma vocação intrínseca para o engajamento local, dada sua origem e missão frequentemente ligadas às necessidades e aspirações das regiões em que estão inseridas. No entanto, a forma como essa interação se traduz em valor cocriado e em um desenvolvimento organizacional que transcende a mera eficiência ou crescimento financeiro ainda carece de aprofundamento acadêmico e prático. Compreender como a cocriação de valor pode gerar benefícios multidimensionais – abrangendo aspectos sociais, econômicos, ambientais, culturais e político-institucionais – é fundamental para otimizar o impacto dessas instituições em seus territórios.

Este estudo propõe-se não apenas a suprir lacunas teóricas existentes acerca da interface entre cocriação de valor, desenvolvimento organizacional multidimensional (DOM)

e desenvolvimento regional, mas também a oferecer subsídios analíticos e orientações práticas voltadas a gestores de instituições de ensino superior, formuladores de políticas públicas e atores comunitários. Nesse sentido, busca-se contribuir para o fortalecimento de parcerias institucionais mais eficazes e sustentáveis, capazes de gerar impactos positivos e duradouros no contexto territorial em que se inserem.

Dessa forma, a gênese da ideia de Desenvolvimento constrói-se de maneira mais expressiva no período compreendido entre os séculos XVII e XIX, quando o conceito em questão passa a ser atrelado a um significado mais otimista, “[...] de que os indivíduos e sociedade seriam capazes de moldar, pelas próprias forças, um novo mundo, cada vez melhor” (Siedenberg, 2004, p. 12). Dupas (2007) adverte que, em pleno século XXI, um grande paradoxo continua instalado: a capacidade de produzir mais e melhor não para de crescer, associada ao discurso hegemônico do progresso trazido pela globalização; por outro lado, questiona-se: por conta desse tipo de desenvolvimento, somos mais sensatos e mais felizes?

A respeito dessa conceituação, parece incontestável que se está em plena era da mudança. Mudança na tecnologia, na estrutura social, nas necessidades, nas pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural. A mudança passa a ser sempre mais valorizada, a estabilidade passa a ser vista como suspeita e se procura imaginar novos tipos de estabilidade, que atendam à necessidade de mudança. Começa-se a falar em equilíbrio dinâmico¹ (Motta, 1972).

No contexto atual, desenvolver é de vital importância para a organização que deseja permanecer no mercado competitivo. Desenvolver significa cuidar do meio ambiente, do social além dos seus liderados e da sua infraestrutura (Shadeck; Rodrigues, 2016). Contudo, desenvolver as potencialidades humanas, segundo Johann (2004), requer que a organização possibilite instrumentos para que ocorra a constante aprendizagem, por parte de seus colaboradores.

Por outro lado, no contexto contemporâneo, com interações estruturais e superestruturais, a mudança organizacional se dá no cotidiano e de acordo com o momento vivido pelos sujeitos. Estas mudanças estão alicerçadas no contexto histórico nem sempre atreladas aos objetivos organizacionais (Crzybovski, 2014). Estas mudanças figuram um período de tensões que envolvem superestruturas, no sentido de externalidades das

¹ Ver Katz, D. e Kahn, R. L. *The social psychology of organizations*. New York, John Wiley and Sons. p, 23, 1978.

organizações, bem como estruturas internas influenciadas pelo próprio desenvolvimento cognitivo das pessoas nos processos de produção e nas dinâmicas organizacionais diversas (Fontoura; Deponti, 2017).

As organizações estão inseridas em um ambiente extremamente dinâmico e turbulento, que cada vez mais exige grande agilidade para adaptação, visto que ocorreram grandes mudanças, com tanta rapidez e com implicações no mundo todo (Conner, 1992). No ambiente de trabalho, as organizações estão sendo confrontadas com mudanças: tecnologias mais avançadas, comunicação eletrônica (alterando a forma com que as pessoas pensam, conversam e aprendem), fusões, aquisições, *rightsizing*, novas políticas e procedimentos, reorganizações, modificação de responsabilidades. Como resultado, cada vez mais as organizações serão pressionadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a produtividade e inovar (Jacobsohn, 2003).

Desse modo, cada uma das regiões do país se reveste de características próprias, seja no que se refere à dinâmica de sua inserção na divisão territorial do trabalho, seja em relação ao conteúdo, funcionalidade e implicações sociais, econômicas e espaciais da racionalidade técnica presente no território, como também no que diz respeito ao processo mais amplo de (re)produção do espaço regional (Silveira, 2013).

Resumidamente, as respostas organizacionais ao ambiente institucional dependem de uma série de fatores que fazem com que elas não sejam padronizadas. Há de se considerar a capacidade interna organizacional, os motivos que originaram as pressões, bem como por quem e de que maneira tais pressões são exercidas. As organizações situam-se, portanto, em algum lugar entre a busca pela legitimidade institucional e a busca pela eficiência organizacional (Oliver, 1991). Esta realidade organizacional não é muito diferente no tocante às instituições comunitárias de ensino superior, que se veem diante da necessidade de inovar e de criar novas formas de interações, construindo ambientes de inovação e uma rede de experiências.

Ademais, destaca-se que compreender se o processo de cocriação de valor pode estar integrado ou ser uma estratégia de desenvolvimento organizacional em contextos de desenvolvimento regional contribui para o alargamento e o aprofundamento de alternativas que se colocam para as instituições comunitárias de ensino superior, em momentos como o atual, em que a busca por soluções, a compreensão dos desafios e das oportunidades, estratégias imprescindíveis para sua manutenção no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade, entendida como o resultado de redes de interações e inter-relações constituídas espaços-temporalmente, explicita os aspectos organizacionais e culturais que a compõe, em uma dinâmica que pode ser definida como causa e consequência das transformações vivenciadas pelo indivíduo e pela coletividade. Atualmente, pode também ser compreendida e observada a partir do ciberespaço² e da nova cultura que se instituiu: a cibercultura³ (criada a partir de uma cultura informática) (Lévy, 1999). Ao explicar o virtual, a cultura cibernética, [...] Lévy (1998) utiliza a mesma analogia da “rede” para indicar a formação de uma inteligência coletiva que emerge dessas ciber-relações e que, mesmo virtual, faz parte de uma dinâmica real, capaz de promover inovações e transformações, bem como de articulando novas relações entre indivíduo, sociedade e território, os quais fundem-se em um único elemento sem perder, porém, sua individualidade.

Para tanto, como forma de iniciar a discussão, cabe pensar sobre o território, sobre as territorialidades, sobre o desenvolvimento regional e sobre as inovações técnicas que emergem⁴ durante o período técnico-científico-informacional⁵, mas que são resultado das relações construídas anteriormente (Santos, 1994). Pensar em território requer também entender o espaço. Ambos não são termos equivalentes e nem sinônimos (Raffestin, 1993), porém, inexitem na ausência um do outro. Lefebvre (1992, p. 26) compreende que as relações sociais não podem ser resumidas ao espaço físico. É no espaço da vida social onde ocorrem as relações. Dessa forma, a base do território é a natureza ou o espaço – o qual o homem transforma a partir do seu trabalho, de sua intervenção. Modo de produção, formação social e o espaço são, portanto, distintas, mas interdependentes (Santos, 1977).

O Espaço, de acordo com Santos (1988, p. 26):

[...] não é nem uma coisa, nem um sistema de coisas, senão uma realidade relacional: coisas e relações juntas [...] O espaço deve ser considerado como um conjunto indissociável de que participam [...] objetos geográficos [...] [e] a sociedade em movimento.

² O ciberespaço (que também chamarei de “rede”) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo (Lévy, 1999, p. 17).

³ Quanto ao neologismo “cibercultura”, especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço (Lévy, 1999, p.17).

⁴ Pensando nesta relação entre inovações técnicas e espaço, Mamigonian (1999, p. 155) expõe que a “organização do espaço sob o capitalismo dependeu e depende das revoluções industriais, das revoluções nos transportes [...], mas também das reestruturações econômicas espaciais que ocorrem nos períodos depressivos”.

⁵ O período da informação e comunicação, no Meio Técnico Científico e Informacional, tem seu surgimento a partir de 1980, na revolução científico-técnica e no avanço tecnológico, momento de crescimento dos setores da chamada indústria de ponta, na terceira revolução industrial [...].

Giddens (1990, p. 45) salienta que, nesse contexto, “[...] as relações sociais são deslocadas dos contextos territoriais de interação e reestruturam-se por meio de extensões indefinidas de espaço tempo, favorecendo uma organização racional da vida humana, mudança só viabilizada por um sistema técnico que permite um controle do espaço e do tempo”.

Nessa perspectiva, o entendimento das noções de território e rede facilita a compreensão dessa nova realidade política que tem sido intrigantemente configurada, pois “O território é entendido como lugar de relações sociais; de conexões e redes; [...]” (Saquet, 2007, p. 118). Nesse sentido, esse autor explica o conceito desenvolvido por Dematteis, sobre o chamado sistema local territorial (*Slot*) para ratificar e embasar suas proposições. Saquet (2007, p. 115) defende que “[...] os planos e as políticas de desenvolvimento devem partir de uma geografia que reconheça as relações, ou seja, de uma geografia da territorialidade”, sendo que as redes estabelecidas entre os diferentes sujeitos, “[...] são um instrumento conceitual e operativo para governar a territorialidade” (Ibidem). Assim, salienta-se a necessidade de cada *Slot* ser capaz de se auto representar e de se autoprojetar.

Trata-se do espaço como suporte natural e produto material social, no sentido de que o território através de seus recursos foi construído historicamente os processos de desenvolvimento, incluídas todas as obras e os bens das sociedades. Esse espaço territorial, integrado pelas regiões e pelas cidades, tem sido transformado permanentemente através da exploração dos recursos em distintas formas de relações sociais e de relações “sociedades-natureza”. São essas relações e as transformações sociais, econômicas e naturais decorrentes que interessam ser entendidas como partes integrantes dos processos de desenvolvimento nacionais e regionais (Fernandez, 2007).

Segundo Haesbaert (2002), o território deve ser compreendido como uma construção social resultante dos processos e relações que nele se desenvolvem. A constituição da territorialidade, portanto, é mediada por dimensões sociais, políticas e culturais que configuram a vida em sociedade. O autor introduz o conceito de **territorialidades múltiplas** como forma de expressar a coexistência de diferentes modos de apropriação e significação do espaço, e o de **multiterritorialidade** para descrever a sobreposição e interconexão de diversas lógicas territoriais. Nessa perspectiva, o território assume um caráter dinâmico e relacional, uma vez que o sujeito contemporâneo, ao interagir com o espaço, imprime-lhe significados singulares e identitários. Conforme destacam Da Cruz e Ghiggi (2011), essa dinâmica reflete a complexidade do sujeito pós-moderno, que, ao territorializar o espaço, projeta nele suas múltiplas identidades e experiências.

Milton Santos (2002) reafirma nessa passagem que o território é o espaço físico mais a identidade, mostrando a importância da organização social para a formação do território.

O território não é apenas o conjunto dos sistemas naturais e de sistemas de coisas superpostas. O território tem que ser entendido como território usado, não o território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida (Santos, 2002, p.10).

Pode-se dizer que as condições que constroem as multiterritorialidades estão relacionadas com os significados que os grupos humanos emprestam a determinado lugar. A carga identitária contribui para a construção dos territórios e da consciência territorial (Da Cruz, Ghiggi, 2011).

Esse processo de desenvolvimento pode manifestar-se de maneira localizada em determinadas regiões do território, sem se configurar como um desenvolvimento territorial abrangente. Tal fenômeno explica a concentração de crescimento e transformações em áreas específicas, em detrimento de um desenvolvimento uniforme, como observado em diversos contextos urbanos, nos quais apenas determinados setores das grandes cidades apresentam avanços econômicos, sociais e estruturais significativos. Dessa maneira, pensar em desenvolvimento local ou regional exige uma melhoria das condições de vida da população, para que esta tenha acesso aos recursos disponíveis (saúde, alimentação, habitação) e, assim, ocorra a justiça social e não apenas o desenvolvimento econômico. As concepções de desenvolvimento sempre foram baseadas nos aspectos econômicos de cada região, pensada pelos atores sociais como porta para a elevação da qualidade de vida de uma sociedade. É verdade que tal visão não deixa de ter certa coerência. No entanto, desenvolver a economia requer desenvolver e pensar na população, em todos os aspectos plausíveis (Gaiovicz; Paim; Dall'igna, 2009).

As características da atualidade permitem afirmar que a humanidade vivencia uma nova era no desenvolvimento, a partir da qual “[...] adentramos a quarta revolução tecnológica, no século XXI” (Rizzotti; Nalesso, 2022, p 98). Nesse novo período, o conhecimento passa a ser a ferramenta essencial, por meio da qual reconstitui-se e remodela-se o capital humano e as relações socialmente construídas. Os avanços científicos e tecnológicos permitiram à sociedade alcançar um novo estágio de desenvolvimento, porém, são as ações desenvolvidas no âmbito da educação que permitirão à essa mesma sociedade explorar tais avanços para o desenvolvimento coletivo, construído a partir da articulação entre a informação e a reflexão crítica, habilidade capaz de agir como modeladora de novas

habilidades, transformando não somente os padrões de comportamentos, mas também as formas de trabalho e lazer que marcam a vida nessa nova sociedade (Silva; Leite, 214). Tais aspectos ampliam de maneira expressiva a importância das atividades desenvolvidas pelas IES, visto o papel de tais instituições no fomento ao conhecimento e à construção deste novo perfil social.

Teoricamente, o desenvolvimento – seja ele voltado às raízes econômicas ou regionais – sempre significou uma profunda transformação da estrutura econômica, social e política, da organização dominante da produção, da distribuição e do consumo. O desenvolvimento sempre foi impulsionado por grupos e classes interessados em uma nova ordem econômica e social, sempre encontrou a oposição e a obstrução dos interessados na preservação do *status quo*, das organizações e dos costumes predominantes e, além disso, sempre foi marcado por choques mais ou menos violentos; sofreu retrocessos e ganhou novos terrenos; mas nunca foi um processo suave e harmonioso (Baran, 1984).

Contudo, a reflexão acerca do desenvolvimento, no período pós-Segunda Guerra Mundial (1939-1945), emergiu a partir de uma crescente conscientização acerca do atraso econômico enfrentado pela maior parte da população mundial. Esse contexto histórico impulsionou debates teóricos e formulações de políticas voltadas à redução das desigualdades e à promoção de processos de desenvolvimento mais equitativos. Indicadores como a mortalidade infantil, enfermidades contagiosas e grau de alfabetização foram lembrados e contribuíram para as novas ideias do desenvolvimento, do bem-estar social e da modernização. Mais do que um tema acadêmico, essa reflexão foi alimentada pelo debate político. O enfoque globalizador dos processos econômicos, que corresponde à proeminência do Estado como agente propulsor e orientador das atividades econômicas, viria a prevalecer na concepção de desenvolvimento. As origens do uso de conceitos como o de renda ou produto per capita, produtividade social dos fatores da produção; e similares como indicadores universais do desenvolvimento (Furtado, 2000).

O fato é que esses indicadores de desenvolvimento estão interligados no momento em que a tríade econômica, social e ambiental não dá sinais de melhora, tendo em vista a falta de políticas públicas voltadas a melhorar a qualidade de vida da população, ou seja, é preciso pensar em programas voltados para a geração de emprego e renda, bem como o desenvolvimento baseado na industrialização e no crescimento de forma sustentável a curto, médio e longo prazo.

Outro ponto de partida desta vertente (indicadores de desenvolvimento) são as variáveis demográficas. Nas últimas décadas, a estrutura da população vem passando por

alterações significativas decorrentes daquilo que os demógrafos costumam chamar de transição demográfica – um fenômeno social que apesar de afetar toda população brasileira, apresenta-se de maneira diferenciada, em função das desigualdades sociais e diversidades regionais – e que se manifesta na redução da mortalidade, seguida da diminuição na natalidade (Carmo; Camargo, 2018).

Entretanto, essas variáveis demográficas têm nos estudos voltados para a população um vasto campo de investigação, pois é a partir dos indicadores constantes em cada uma dessas variáveis que se torna possível identificar aspectos que precisam ser qualificados, na busca do desenvolvimento local e regional, a fim de garantir o crescimento econômico e social de todos os territórios, de maneira uniforme.

De acordo com Guertechin (1981, p. 63), “Os estudos populacionais não se referem somente às variáveis demográficas, mas às relações entre a evolução da população e outras variáveis: econômicas, sociais, políticas, culturais”. Nesse sentido, o território é a matriz que contém a dimensão física e material, sendo o território usado um conjunto de objetos e ações, “[...] sinônimo de espaço humano, espaço habitado” (Santos, 1998, p. 16).

A projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação, em tempo real, em 30 de julho de 2022, é de 214.914.689 habitantes. A taxa de crescimento geométrico (em determinado espaço geográfico), de 2011-2060, é de apenas 1,711% a média anual, sendo uma estimativa relativamente baixa, que reflete queda na taxa de fecundidade devido à consequência de vários fatores, dentre os quais destacam-se iniciativas de educação sexual, métodos contraceptivos e aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, entre outros (IBGE, 2022). A Tabela 1 mostra as estimativas anuais da população no Brasil entre os anos de 2010-2030.

Tabela 1 – Projeções da dinâmica populacional brasileira – 2010-2030

Ano	População	Taxa bruta de natalidade (por 1.000 hab.)	Taxa bruta de mortalidade (por 1.000 hab.)	Esperança de vida ao nascer	Taxa de mortalidade infantil (por 1.000 nascidos vivos)	Taxa de fecundidade total
2010	194.890.682	15,08	6,36	73,86	17,22	1,75
2011	196.603.732	15,13	6,35	74,20	16,43	1,76
2012	198.314.934	14,89	6,34	74,52	15,69	1,75
2013	200.004.188	14,77	6,35	74,84	15,02	1,74
2014	201.717.541	15,01	6,37	75,14	14,40	1,78

							continua
2015	203.475.683	15,09	6,39	75,44	13,82	1,80	
2016	205.156.587	14,14	6,41	75,72	13,29	1,70	
2017	206.804.741	14,61	6,44	75,99	12,81	1,78	
2018	208.494.900	14,41	6,47	76,25	12,35	1,77	
2019	210.147.125	14,20	6,51	76,50	11,94	1,77	
2020	211.755.692	13,99	6,56	76,74	11,56	1,76	
2021	213.317.639	13,79	6,61	76,97	11,20	1,76	
2022	214.828.540	13,56	6,67	77,19	10,88	1,75	
2023	216.284.269	13,34	6,74	77,40	10,58	1,75	
2024	217.684.462	13,12	6,82	77,60	10,30	1,74	
2025	219.029.093	12,91	6,90	77,80	10,04	1,74	
2026	220.316.530	12,70	6,99	77,98	9,80	1,74	
2027	221.545.234	12,49	7,08	78,16	9,58	1,73	
2028	222.713.669	12,30	7,19	78,32	9,37	1,73	
2029	223.821.305	12,11	7,30	78,49	9,18	1,72	
2030	224.868.462	11,93	7,41	78,64	9,01	1,72	

Fonte/Source: IBGE¹⁶, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2010-2060 - Revisão 2018.

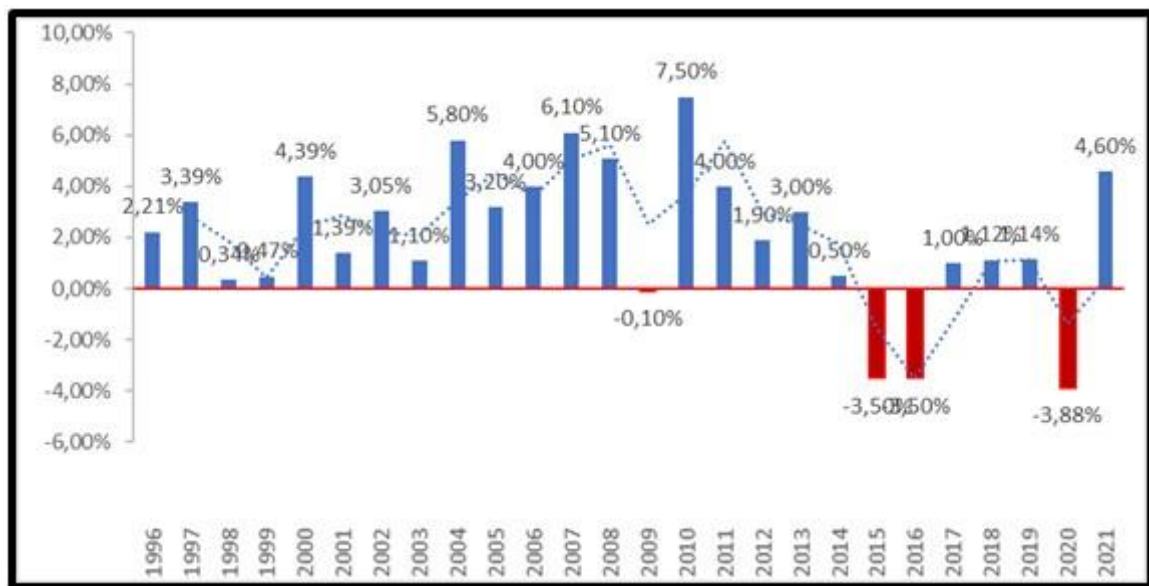
A tabela 1 possibilita a realização de projeções do aumento da população entre os anos de 2010-2030, elencando fatores como taxa bruta de natalidade, taxa bruta de mortalidade, esperança de vida ao nascer, taxa de mortalidade infantil e taxa de fecundidade, os quais são aspectos que precisam ser levados em consideração na ordem econômica e social, para o desenvolvimento local e regional. Para Braga (2013), o aumento da expectativa de vida dos brasileiros, atrelado a uma redução significativa na natalidade, vem promovendo uma transição demográfica de grandes proporções no Brasil. Este estágio avançado de transição das variáveis demográficas traz oportunidades e desafios que precisam ser equacionados.

Segundo North (1977a), o desenvolvimento regional passa, em um primeiro momento, pela base econômica. O crescimento de uma região decorre do aumento das atividades de base econômica e, conseqüentemente, da demanda por produtos que ela oferece para fora da região. Crescendo e expandindo as atividades de base, cresce toda a economia regional.

Um dos grandes desafios econômicos para qualquer nação é a conciliação de crescimento econômico, estabilidade e redução das desigualdades. Nesse sentido, observa-se que o Brasil, nos últimos anos, tem evidenciado uma persistente e preocupante desigualdade na distribuição de renda, acompanhada por elevados índices de pobreza, refletindo desafios estruturais e socioeconômicos que ainda comprometem a efetividade do desenvolvimento

sustentável no país. Um país desigual, exposto ao desafio histórico de enfrentar uma herança de injustiça social que exclui parte significativa de sua população do acesso a condições mínimas de dignidade e cidadania. A economia brasileira foi marcada por uma forte recessão, após um ciclo de crescimento considerável (Cruz, *et al.*, 2012; Barros; Henriques; Mendonça, 2000, Horta; Giambiagi, 2018). O Gráfico 1 apresenta as taxas de crescimento de 1996 a 2021.

Gráfico 1 – Taxa de crescimento do PIB entre 1996 a 2021



Fonte: Elaboração própria, com base em dados do IBGE – Contas Nacionais Trimestrais

A partir dos dados apresentados no Gráfico 1 e, embora a aceleração e desaceleração em determinados anos, evidenciam-se resultados positivos do Produto Interno Bruto (PIB) quanto do consumo das famílias. Nos anos de 2015, 2016, 2020 respectivamente, aparecem significativas quedas em ambos os indicadores. Em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), este cresceu 1,0% no primeiro trimestre de 2022 comparado ao quarto trimestre de 2021. No acumulado nos quatros trimestres, terminados em março de 2022, o PIB cresceu 4,6% comparado aos quatros trimestres imediatamente anteriores. Em valores correntes, o PIB no primeiro trimestre de 2022 totalizou R\$ 2,249 trilhões⁶.

É importante, porém, ressaltar que uma das implicações de se denotar o desenvolvimento como resultado do processo de industrialização é a adoção, em teorias econômicas predominantes, do produto *per capita* como medida do progresso social, ou seja,

⁶ IBGE – Indicadores de Volume e Valores Correntes. Contas Nacionais Trimestrais. Jan-Mar de 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt_2022_1tri.pdf. Acesso em 02 de agosto de 2022.

não realizar diferenciação entre crescimento econômico e desenvolvimento (Santos *et. al.* 2017). Schumpeter (1997) registrou uma das primeiras iniciativas teóricas ao introduzir a ideia de que o crescimento econômico seria condição necessária, mas não o suficiente para levar ao desenvolvimento.

Para Santos *et. al.*, (2017), o desenvolvimento, tendo o industrialismo como propulsor e a renda *per capita* como medida, foi predominante no pensamento econômico até fim do século XX. No entanto, diversas contestações a esse pensamento surgiram, com destaque para as tentativas de resgatar a relação entre economia e a ética de introduzir a questão ambiental nas análises.

De acordo com Ternoski (2013), o desenvolvimento surge a partir do processo de crescimento, superando este ao avaliar os reflexos da distribuição da riqueza para a sociedade, melhorando os padrões de vida da população. Sen (2000) destaca que o desenvolvimento de um país está nas oportunidades que este oferece a sua população. O desenvolvimento vai além do conceito de crescimento, que considera somente a evolução da riqueza.

Por outro lado, o estudo sobre o desenvolvimento regional é complexo e dinâmico, envolvendo reflexões sobre a junção das diversas ciências para entender a interação multisetorial intrínseca às próprias heterogeneidades regionais (Ferrarini, 2021). Autores como Lopes (1984), Boisier *et al.* (2000) e Furtado (2009) sugerem que o desenvolvimento regional seja impulsionado por uma política de estado juntamente com a sociedade civil organizada, tendo o planejamento como elemento chave nas proposituras das políticas regionais de desenvolvimento. De qualquer modo, as rápidas transformações econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas do século XX, como consequência da reformulação de paradigmas tecnológicos e de governança, têm resultado em novos modelos de regionalização, tendo em vista que o papel das regiões no contexto global das economias vem sofrendo mudanças relacionadas aos rápidos e complexos processos de transformações sistêmicas e institucionais (Kon, 2009), abrangendo os diferentes setores da economia e da sociedade, dentre os quais emerge o setor de serviços.

2.1 Sociedade, território e instituições de ensino

O setor de serviços abrange diversos setores, sendo um deles a educação, do qual fazem parte as Instituições de Ensino Superior (IES). Na verdade, ao falar de instituições e/ou organizações e de seu papel no desenvolvimento regional se faz necessário, antes de tudo, explicitar o conceito sob o qual se compreende o fenômeno estudado. No caso desta Tese, a

compreensão do conceito de instituição torna-se fundamental para a concepção da proposição teórica na qual os indivíduos devem ser considerados como os agentes transformadores do desenvolvimento regional e institucionalizadores das IES, nas quais trabalham pelo progresso, pela mudança e pela qualificação a partir da tríade ensino-pesquisa-extensão dentro de um contexto adequado às necessidades do local onde estão inseridos (Fleck, 2011).

Nesse sentido, as IES possuem fatores importantes para a produção de conhecimento científico e tecnológico relevantes, de modo que os estudantes, ao utilizarem seus conhecimentos e sua criatividade, podem adicionar novas ideias e reestruturar as atividades de produção nos setores econômicos locais (Mazzucato; Penna, 2016). Em suma, as IES contribuem para a formação desse capital por serem organizações comprometidas com o desenvolvimento social, em especial por intermédio de projetos de pesquisa, de extensão e demais iniciativas cujo foco seja a sociedade (Brüne; Bidarra, 2015). O Quadro 1 apresenta, de modo geral, os impactos diretos e indiretos das IES sobre seu espaço de atuação, auferidos numa escala local e regional.

Quadro 1 – Impactos diretos e indiretos oriundos das IES

Capital Humano e Capital Social	Dinamização da economia local e regional	Demografia e alocação das atividades e serviços no espaço	Ambiente de inovação com suporte científico e tecnológico
a) Aglomeração de agentes capacitado;	g) atração de novos investimentos;	j) atração de atores;	p) produção, transmissão e captação de conhecimentos;
b) Formação profissional, capacitação de mão de obra;	h) movimentação financeira;	k) promoção de expansão urbana;	q) direcionamento de atividades de ensino, pesquisa e extensão para demandas do mercado;
c) Retenção de agentes jovens;	i) gastos da comunidade acadêmica;	l) alocação de atividades no espaço;	r) formação de polos tecnológicos e de ambientes de inovação, fornecendo suporte científico e tecnológico;
d) Instituição humanista, social e cultural;	i) gastos de custeio da OES;	m) imóvel atemporal;	s) empresas incubadoras e ramificações de empresas (<i>start-up business e spin-off</i>);
e) Ampliação do acesso ao ensino superior;	i) criação de postos de trabalho diretos e indiretos;	n) instituição conectora entre o local, regional e nacional;	t) integração com o empresariado local e regional, possibilitando a inclusão de P&D nas organizações;
f) Absorção dos graduados pelo mercado laboral regional;		o) redefine a hierarquia urbana, trazendo a novas funções urbanas;	u) resposta às demandas e solicitações das empresas;
			v) função de engrenagem produtiva e de integração econômica, social,

política e cultural; w) formulação de estratégias econômicas e sociais para a região.
--

Fonte: Adaptado de Brüne e Bidarra (2015, p. 105).

Por meio da compilação de efeitos dispostos no quadro 4, nota-se que a maior parte dos impactos é auferida no âmbito local e se materializa em impactos econômicos no curto prazo. Chama-se a atenção para o fato de que a existência de uma IES não é condição suficiente para engendrar os encadeamentos necessários para impulsionar o desenvolvimento. Desenvolvimento é consequência de um esforço coletivo por parte dos governos, das IES, das empresas, das autoridades regionais e da sociedade, atores que devem trabalhar conjuntamente e compartilhar responsabilidades sobre a perspectiva de desenvolvimento pretendida, para o quê, analisam os cenários, identificam os problemas e usam os recursos disponíveis (Brüne; Bidarra, 2015).

Sedlacek (2013) destaca que as IES são importantes atores para a governança local, uma vez que estas fornecem sua *expertise* e *know how* específicos, que dão suporte ao desenvolvimento regional. Destaca também a proximidade das IES com atores da sociedade civil, o que lhe permite suportar ações em prol do desenvolvimento regional ativamente. Entretanto, na primeira década dos anos 2000, segundo Agapito (2016, p. 131), foram observadas a intensificação da expansão da oferta da educação superior e a “implementação de Medidas Provisórias, Projetos de Lei, Leis e Decretos viabilizando aumento do número de matrículas no ensino superior nas IES públicas e manteve-se o crescimento de IES privadas”. Para Agapito (2016, p. 132),

A expansão da educação superior faz parte do conjunto de metas acordadas entre o governo brasileiro, Banco Mundial e FMI, resultando na implantação dos seguintes programas: Programa Universidade para Todos (PROUNI); o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES); o Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Na tabela 2, apresenta-se a quantidade de IES existentes no Brasil, entre 2012 e 2020.

Tabela 2 – Instituições de Ensino Superior no Brasil

Ano	Quantidade
2012	2.416
2013	2.391
2014	2.368
2015	2.364

2016	2.407
2017	2.448
2018	2.537
2019	2.608
2020	2.457

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do INEP e do CENSO de 2012 a 2020.

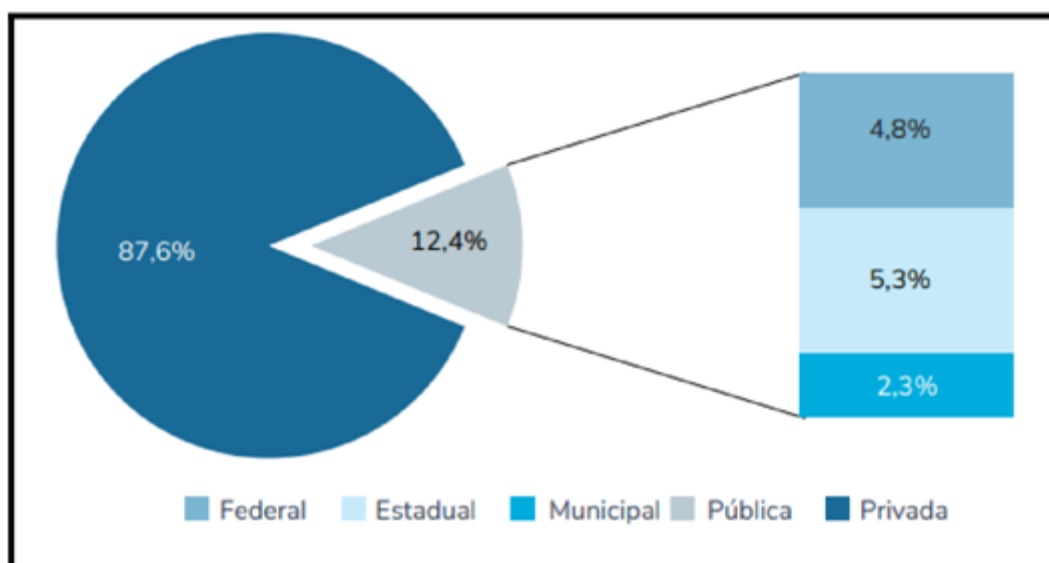
A análise dos indicadores apresentados na tabela 2, nos quais se destacam os dados referente ao número de IES no Brasil no período de 2012 a 2020, permitem afirmar que os anos 2012 (2.416), 2016 (2.407), 2017 (2.448), 2018 (2.537), 2019 (2.608) e 2020 (2.457) respectivamente, tiveram os maiores índices de aumento das IES no Brasil. Por outro lado, o ano de 2020 apresenta algumas tendências ao longo dos períodos pesquisados, ilustradas na tabela 3 e gráfico 2.

Tabela 3 – IES por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa – 2020

Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2020	2.457	112	91	12	310	140	1.752	40	n.a.

Fonte: INEP e do CENSO 2020

Gráfico 2 – Percentual de Número de IES por Categoria Administrativa - 2020



Fonte: INEP e do CENSO 2020

Conforme disposto na Tabela 3 e no Gráfico 2, a partir dos dados do Censo Educacional (2020), observa-se que 87,6% das organizações de ensino superior são privadas. Há 304 IES públicas e 2.153 IES privadas no Brasil. Em relação às IES públicas: 42,4% são estaduais (129 IES); 38,8% são federais (118); e 18,8% são municipais (57). Entretanto, a maioria das universidades é pública (55,2%). Entre as IES privadas, predominam as faculdades (81,4%). Neste sentido, quase 3/5 das IES federais são universidades e 33,9% são Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets).

Ainda, no que se refere ao Censo Educacional (2020), há 2.457 IES no Brasil em 2020, das quais 77% faculdades. Sendo 203 IES existentes no Brasil, estas equivalem a 8,1% do total de IES. Por outro lado, 54,3% das matrículas de graduação estão concentradas nas IES. Apesar do alto número de faculdades, nelas estão matriculados apenas 16,2% dos estudantes no Brasil. Em 2020, 41.953 cursos de graduação e 25 cursos sequenciais são ofertados em 2.457 IES no Brasil. 3,2% das IES oferecem 100 ou mais cursos de graduação. 25,6% das IES ofertam até 2 cursos de graduação. Em média, as IES oferecem 17,1 cursos de graduação. 85,3% dos cursos de graduação nas universidades são na modalidade presencial. O grau acadêmico predominante dos cursos de graduação é o bacharelado (59,8%).

Dessa maneira, em 2020, foram oferecidas mais de 19,6 milhões de vagas em cursos de graduação, sendo 73% vagas novas e 26,7% vagas remanescentes. A rede privada ofertou 95,6% do total de vagas em cursos de graduação em 2020. A rede pública correspondeu a 4,4% das vagas ofertadas pelas IES. Das vagas remanescentes, 96,5% foram ofertadas por IES de rede privada. Com exceção da forma de ingresso em programas especiais, a ocupação na modalidade presencial é maior do que na modalidade a distância. 37,6% das vagas ofertadas nos processos seletivos de vagas para cursos presenciais foram preenchidas, enquanto na educação a distância, menos de 1/5 foram ocupadas. Nos programas especiais, a taxa de vagas ocupadas na modalidade a distância é a mais alta de todas as formas e modalidades. Nas vagas remanescentes, a modalidade presencial ocupou 11,6% e a distância 6,1% (Educacenso, 2020).

Ainda de acordo com o Censo Educacional (2020), o volume de ingressos em 2020 teve um aumento significativo na modalidade a distância. Na modalidade presencial houve uma queda. O aumento do número de ingressantes entre 2019 e 2020 é ocasionado, exclusivamente pela modalidade a distância, que teve uma variação positiva de 26,2% entre esses anos, já que nos cursos presenciais houve um decréscimo de -13,9%. Entre 2010 e 2020, o número de ingressos variou negativamente 13,9% nos cursos de graduação presencial e nos

curso a distância aumentou 428,2%. Enquanto a participação percentual dos ingressantes em cursos de graduação a distância em 2010 era de 17,4%, essa participação em 2020 é de 53,4%.

Outro fator de destaque é que, em 2020, quase 3,8 milhões de alunos ingressaram em cursos de graduação. Desse total, 86% em instituições privadas. Em 2020, o número de ingressantes teve um crescimento de 3,6% em relação a 2019. Entre os anos de 2019 e 2020, houve uma queda no número de ingressantes na rede pública (-5,8%). A rede privada continua com a expansão do número de ingressantes. Em 2019/2020, há uma variação positiva de 5,3%. No período compreendido entre 2010 e 2020, a rede privada cresceu 89,8%. A rede pública aumentou 10,7% no mesmo período (Educacenso, 2020).

Desse modo, descrever o sistema de IES do Brasil é, no mínimo, uma tarefa árdua e complexa devido à diversidade de sua estrutura e organização. É necessário entender pelo menos o atual contexto da educação no Brasil, tendo-se em conta fatores de ordem econômica, social, cultural entre outros (Stallivieri, 2006). Por outro lado, a política de educação superior teve, por assim dizer, uma expressão regional considerada positiva e, por isso, foi considerada uma “política implícita” de desenvolvimento regional (Araújo; Guimarães Neto, 2015), dada a função estratégica da educação superior no processo de desenvolvimento de qualquer país ou região. O principal fator responsável por esse desenvolvimento regional foi, sem dúvida, a interiorização das IES públicas, dado que a proposta de democratização do acesso ao ensino superior público se deu por meio do processo de expansão das Universidades Federais pela via da interiorização (Brasil, 2012).

Em síntese, na atualidade, os meios tecnológicos e informacionais aliados à diversificação econômica podem ser os responsáveis por um maior desenvolvimento territorial em contextos específicos, contudo, a validade desta afirmação depende de uma análise mais apurada, visto as múltiplas especificidades relacionadas ao desenvolvimento de determinado território, independente do contexto da análise. A mudança no paradigma do desenvolvimento no decorrer dos tempos condicionou a ideia de que o crescimento econômico necessita estar aliado ao desenvolvimento socioeconômico, sociocultural e socioambiental. As políticas de desenvolvimento organizadas e efetivadas pelo Estado tendem a estabelecer um desenvolvimento regional, alicerçado em um desenvolvimento territorial. Isso quer dizer que o Estado, como gerenciador da economia, deveria formular políticas de desenvolvimento, partindo das especificidades de cada região. Estimular o desenvolvimento regional pode ser o caminho para o desenvolvimento do todo, nesse caso o território, onde

estão inseridas várias regiões, cada uma com suas particularidades (Gaiovicz; Paim; Dall'igna, 2009).

2.2 Pensamento comunitário

O termo *comunitarismo* tem trajetória relativamente curta. Segundo Etzioni, o termo foi criado apenas em 1841 por Barnby, que fundou a Associação Comunitarista Universal. No uso que lhe foi dado no século XIX, o comunitarista passou a significar “membro de uma comunidade formada para pôr em prática teorias comunistas ou socialista”. O significado contemporâneo – “de, pertencente a ou característico de uma comunidade” – apareceu no Dicionário *Webster's*, em 1909 (Etzioni, 1998, p. ix). A popularização do termo na literatura das ciências sociais aconteceu tão somente a partir dos anos 1970 com o debate entre liberais e comunitaristas. Usualmente, quando se fala de comunitarismo entre nós, tem-se em mente não mais que alguns autores (Alasdair MacIntyre, Michael Walzer, Michael Sandel, Charles Taylor), que, aliás, não se autodenominavam comunitaristas. O ponto de vista aqui expresso afasta-se desse lugar comum (Schmidt, 2011).

Acolhe-se aqui a proposição de Etzioni (2007, p. 233), em linha com o significado contemporâneo acima mencionado, de que “O comunitarismo é o pensamento que se preocupa fundamentalmente com a comunidade – e não com o Estado ou o mercado. Ou, em outras palavras, o pensamento que confere destaque à comunidade na construção da boa sociedade”. Dessa maneira, os comunitaristas buscam resgatar a concepção aristotélica de “comunidade”, reafirmando que a racionalidade, a capacidade de autodeterminação e o senso de moralidade só se desenvolvem no seio de uma sociedade (Azevedo, Adeodato, 2015).

Maurizio Fioravanti (2001) descreve a história constitucional do mundo antigo e nos apresenta importantes reflexões que possibilitam interconexões entre as diferentes épocas e nos fazem observar que muitas tensões e conflitos existentes na história do homem, desde a antiguidade, continuam atuais e muito próximas ao nosso tempo, incluindo o debate acerca do lugar do indivíduo na coletividade, o mesmo conflito existente entre teorias liberais e comunitaristas.

Para Souza (2013), o ideal comunitário é atingido por meio de uma mudança revolucionária na sociedade e da derrocada do capitalismo. Já os comunitaristas entendem que a comunidade já existe na forma de práticas sociais comuns, tradições culturais e valores socialmente compartilhados. A Comunidade não precisa ser construída de novo, mas sim ser

respeitada e protegida. O modo capitalista de produção, em suas estruturas básicas, não chega a ser colocado em xeque.

Segundo Schmidt (2011), a grande contribuição do comunitarismo está em (re)posicionar a comunidade como princípio político, alicerçando uma concepção contraposta ao dualismo público/privado, ao estatismo (exagerada confiança nas virtudes do Estado) e ao privatismo (excessiva confiança nas virtudes do livre mercado e da iniciativa privada). Tema ancestral, comunidade é para muitos um conceito vago e impreciso. Etzioni (2001b) contrapõe aos críticos uma definição precisa: as comunidades se distinguem por relações de afeto e pelo compartilhamento de valores e significados.

Comunidade é uma combinação de dois elementos: (a) Uma rede de relações carregadas de afeto entre um grupo de indivíduos, relações que frequentemente se cruzam e se reforçam umas às outras (em vez de tão somente relações individuais, uma a uma ou encadeadas). (b) Uma medida de compromisso com um conjunto de valores compartilhados, normas e significados, e uma história e identidade compartilhadas – em resumo, com uma cultura particular (Etzioni, 2001b, p. 142-143).

As comunidades são historicamente anteriores ao Estado e ao mercado. Aldeias, tribos, clãs, guildas, cidades, comunas, mosteiros, burgos, condados e distritos constituem algumas das formas comunitárias das sociedades antigas e medievais, vitais para a compreensão da sua dinâmica econômica, política e social. Séculos antes do *welfare state*⁷, a proteção social, a saúde, a educação, a administração da justiça, a organização do trabalho e outros aspectos fundamentais para a vida em sociedade estiveram aos cuidados de comunidades e organizações comunitárias (Schmidt, 2015).

Neste sentido, o pensamento da comunidade também deve ser entendido como alternativa à filosofia política que pensa a comunidade tomando como ponto de partida o indivíduo, o sujeito ou a intersubjetividade. Afinal, o que tal pensamento almeja e empreende é uma reflexão ontológica sobre “[...] o ser-em-comum para além do ser pensado como identidade, como estado e como sujeito, o ser-em-comum que afeta ao ser mesmo no mais profundo de sua textura ontológica (...)” (Nancy, 2003, p. 11-12).

Kylmlicka (2007) distingue importantes diferenças entre os autores ditos comunitaristas, dividindo-os em nostálgicos/conservadores e saudosistas progressistas. Os

⁷ A definição de *welfare state* pode ser compreendida como um conjunto de serviços e benefícios sociais de alcance universal promovidos pelo Estado com a finalidade de garantir uma certa “harmonia” entre o avanço das forças de mercado e uma relativa estabilidade social, suprimindo a sociedade de benefícios sociais que significam segurança aos indivíduos para manterem um mínimo de base material e níveis de padrão de vida, que possam enfrentar os efeitos deletérios de uma estrutura de produção capitalista desenvolvida e excludente (Gomes, 2006).

primeiros lamentam o declínio da comunidade como resultado da crescente ênfase na escolha individual e nos diversos modos de vida e tentam resgatar a concepção de bem comum. Possuem, assim, algum ponto de contato com os conservadores tradicionalistas. Já os progressistas tendem a aceitar a liberdade individual e a diversidade. Os laços comunitários tornam-se as bases para emergência de grupos sociais e novas subjetividades.

Portanto, a grande bandeira política do movimento comunitarista responsivo é o fortalecimento das comunidades nas sociedades ocidentais, marcadas pelo individualismo. Esse fortalecimento materializa-se em políticas públicas que reforçam a vivência comunitária, incorporam agentes e organizações comunitárias nas decisões públicas e delegam serviços de interesse coletivo às comunidades, sempre que tiverem condições adequadas de executá-los. Delegar serviços de interesse público às organizações comunitárias nada tem a ver com Estado mínimo ou rejeição ao Estado de Bem-Estar (Schmidt, 2015). Ao contrário, diz Etzioni (2001a, p. 30), “[...] precisamente na medida em que as comunidades contribuem para reduzir a carga que suporta o estado de Bem-Estar, estarão contribuindo para preservá-lo”.

Para Etzioni, as relações de afeto e o compartilhamento de valores e significados continuam sendo comuns hoje em muitos grupos, constituídos com base em vínculos residenciais, profissionais, religiosos, culturais, étnicos, de orientação sexual, políticos ou outros. As comunidades de nossos dias apresentam características diferentes daquelas das sociedades tradicionais. Nas sociedades agrárias predominavam as comunidades territoriais, residenciais, ao passo que nas sociedades atuais há variados fatores que aproximam as pessoas. O conceito, para ele, se aplica também ao mundo virtual. As comunidades virtuais têm características próprias, com limitações e vantagens em relação às presenciais, mas não há dúvida de que afeto e partilha de valores morais podem permear as relações virtuais (Etzioni, 2001b, pp. 96 e ss.; 2004, cap. 4).

Não há virtudes inatas que nos conduzam sem esforço ao bem, nem vícios inatos que nos condenem ao mal. A magnitude da virtude humana depende de três condições: (i) a internalização dos valores; (ii) a evolução das formações sociais; e (iii) a redução da contradição inevitável entre plena ordem e plena autonomia. A socialização exerce um papel fundamental ao longo da vida: “a pessoa comunitária é, pois, alguém que está continuamente em conflito entre os chamamentos da natureza (moldados pela cultura da sociedade) e a voz moral, uma pessoa ‘condenada’ a lutar entre um eu inferior e um eu superior” (Etzioni, 1999a, pp. 203-04). O reforço dos compromissos morais ao longo da vida é indispensável para assegurar que a virtude prevaleça na conduta pessoal (Etzioni, 2004).

Em resumidas contas, o Estado deve, principalmente, regular o mercado e cuidar de serviços essenciais (defesa, segurança, saúde e proteção ambiental). O mercado é o melhor motor para a produção da maior parte de bens e serviços. A comunidade é o espaço de criação e recriação de valores morais, que confere impulso às mudanças sociais e à melhor alternativa para a prestação de diversos serviços sociais (Schmidt, 2015). A educação é um serviço social, considerado direito de todos e dever do estado e perpassa as relações em torno dos demais universos de prestação de serviços. O modelo educativo explicitado por determinada sociedade não é uma escolha isolada, mas reflete o interesse dos indivíduos que interagem socialmente naquele território.

Dessa forma, a educação é uma produção social que reflete as condições de determinado território, tendo, porém, capacidade de impactar sobre este promovendo mudanças, as quais fortalecem correntes teóricas que questionam os modelos tradicionais de crescimento econômico baseado no lucro máximo, no consumo desenfreado e na exploração de recursos naturais e humanos. Dentre essas correntes, podem-se citar a economia solidária e as novas economias. A economia solidária enfatiza a cooperação, a autogestão e a valorização do trabalho e da produção comunitária, buscando criar alternativas ao modelo capitalista tradicional, a partir do desenvolvimento de novas estratégias de organização econômica, priorizando o bem comum, a inclusão social e a sustentabilidade. “Nesse sentido, cocriar no campo da economia solidária e no desenvolvimento de tecnologias sociais significa inferir inúmeras possibilidades de fazer conexões e reafirmar ligações necessárias ao desenvolvimento [...] reconectando-se ao outro ser humano em reciprocidade” (Carvalho; Cruz; Gutierrez, 2021, p. 22).

As novas economias, por sua vez, vão além da economia solidária, ao propor que as estratégias de desenvolvimento sejam conectadas ao exercício de valores como sustentabilidade, justiça social e bem-estar coletivo, visto compreender o desenvolvimento como um resultado de ações conjuntas, que deve ser orientado por princípios éticos e ambientais, garantindo assim uma relação mais equilibrada entre sociedade, economia e natureza.

A cocriação de valor no âmbito educacional se conecta a esses conceitos, ao pensar o desenvolvimento como uma construção coletiva, visto que, quando diferentes atores participam ativamente na criação de valor, eles contribuem para uma economia mais justa, sustentável e inclusiva (Souza, 2013). Em projetos de economia solidária, a cocriação de valor ocorre quando trabalhadores, consumidores e comunidades colaboram na produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Essa interação fortalece vínculos sociais, promove

a autonomia econômica e valoriza o saber local (Carvalho; Cruz; Gutierrez, 2021). Nas novas economias, a cocriação de valor também se manifesta na busca por soluções inovadoras que atendam às necessidades sociais e ambientais, envolvendo múltiplos atores na elaboração de estratégias que priorizam o bem-estar coletivo ao invés do lucro individual.

Ao estimular a cocriação de valor em ambientes educacionais, as ICES fomentam tanto o exercício da economia solidária quanto práticas relacionadas às novas economias, conectando a cocriação de valor às alternativas de desenvolvimento mais humanas e éticas. Dessa forma, a cocriação de valor deixa de ser apenas uma estratégia de negócios, passando a ser uma ferramenta poderosa, capaz de transformar a sociedade em um espaço mais participativo e consciente, a partir da construção e aplicação de novos saberes.

2.3 Perspectivas organizacionais sob a ótica regional e o legado do pensamento crítico

O pensamento crítico nos estudos organizacionais surgiu como forma de romper com a alienação do proletariado e com objetivo de promover a emancipação social (Lopes, 2020). Dessa maneira, o pensamento crítico é cerceado diante da popularização dos ideais gerencialistas, promovidos pela próspera “indústria do *management*”, que, segundo Wood Jr. *et al.* (2022), é formada pelos seguintes pilares: as escolas de Administração, as empresas de consultoria, os gurus de gestão e a mídia de negócios (Paula, 2012, p. 93).

Nesse cenário, a Teoria Crítica surgiu em 1923, quando diversos intelectuais com formações distintas se reuniram em Frankfurt com o objetivo de criticar os rumos daquele tempo. Então, foi criado o Instituto para a Pesquisa Social. Entre os autores que fizeram parte desse círculo estão: Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Herbert Marcuse, Walter Benjamin, Leo Lowenthal, Franz Neumann, Erich Fromm, Otto Kirchheimer, Friedrich Pollock e Karl Wittfogel (Matos, 2005, p. 7).

Esses pensadores exprimiam o sentimento de desilusão de parte da sociedade em relação às transformações vivenciadas pela humanidade em determinado período, a descrença em relação às conquistas dos movimentos revolucionários e o anseio por autonomia e independência do pensamento (Matos, 2005, p. 7). Matos (2005, p. 7) aponta “A ascensão do nazismo, a Segunda Guerra, o ‘milagre econômico’ no pós-guerra e o stalinismo” como os principais fatos que marcaram as preocupações dos intelectuais da Teoria Crítica.

Em meados do século XX, a crítica às organizações foi inicialmente abordada no Brasil pelos intelectuais Alberto Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg. No entanto, com a repressão durante o Regime Militar, que perdurou de 1964 a 1985, não havia espaço no país para pensamentos críticos. Com essa lacuna, que culminou inclusive na extinção do Instituto

Superior de Estudos Brasileiros – ISEB –, o debate universitário dessa área ficou empobrecido e tornou-se mais propenso a receber e adaptar o corpus teórico de pesquisadores estrangeiros (Motta, Thiollent, 2016).

Muito embora os elementos do pensamento crítico estivessem presentes nas ciências sociais desde os anarquistas (e.g. Mikhail Bakunin e Pierre-Joseph Proudhon), os socialistas utópicos (e.g. Henry de Saint-Simon e Robert Owen) e os comunistas (e.g. Karl Marx, Friedrich Engels), foi somente nos últimos 40 anos que a análise crítica se desenvolveu nos Estudos Organizacionais (EO) como uma tradição de pesquisa distinta. Sua origem está fundada principalmente nas perspectivas marxistas (Burawoy, 1979; Braverman, 1974; Marglin, 1974; Thompson, 1989), tendo incorporado mais recentemente algumas ideias pós-estruturalistas (Calás; Smircich, 1999; Cooper; Burrell, 1988).

Diante do predomínio de pesquisas positivistas na área de estudos organizacionais, alguns teóricos da área, em tempos recentes e influenciados principalmente pelas ideias de Marx, romperam com a lógica sistêmico-funcionalista e adotaram a perspectiva dialética em seus trabalhos. Como forma de se contrapor ao viés conservador presente no chamado pensamento tradicional, o pensamento crítico surge adotando um caráter humanístico (Brulon; Darbilly, 2011).

O pensamento crítico caracteriza-se, assim, segundo Japiassu (1986), principalmente por se preocupar com sua relação com a sociedade e que, nesse sentido, os pesquisadores devem assumir a responsabilidade sobre as consequências que suas descobertas podem trazer. Indo ao encontro de Japiassu (1986), Tenório (2009, p. 526) define o pensamento crítico como aquele que tem “[...] a sociedade como seu marco decisivo, e não apenas o mercado”.

Junto com o surgimento do pensamento crítico, surge também o debate a respeito do que realmente pode ser considerado um trabalho crítico. Para fundamentar a discussão, muitos autores dedicaram espaço em seus trabalhos à tentativa de definir o que é a crítica afinal (Brulon; Darbilly, 2011). Davel e Alcadipani (2003), por exemplo, optam por seguir os critérios estabelecidos por Fournier e Grey (2000) e Alvesson e Willmott (1992b, 1999, *apud* Davel; Alcadipani, 2003), defendendo três parâmetros fundamentais que caracterizam um trabalho como sendo de natureza crítica: a promulgação de uma visão desnaturalizada da administração, intenções desvinculadas da performance e um ideal de emancipação. Pode-se citar, ainda, a posição de Paula (2008, p. 27), que defende que a crítica “[...] é justamente a capacidade de contestar a dominação e apontar vias emancipatórias”. Já para Japiassu (1986), “Ao tentarem fazer uma reflexão para descobrir os pressupostos e os condicionamentos

socioculturais de sua atividade científica, os cientistas estão desenvolvendo uma atividade epistemológica que nós chamamos de crítica”.

As categorias centrais da crítica envolvem criticar o positivismo como forma estabelecida de conhecimento e o mercado como forma estabelecida de vida coletiva (Vieira; Caldas, 2006). Cumpre ressaltar, entretanto, que as teorias críticas não são essencialmente contrárias à Administração, mas tendem a considerá-la como institucionalizada, bem como considerar que as ideologias e práticas administrativas atuem como expressões de formas contemporâneas de dominação (Alvesson; Deetz, 1999).

Dois trechos do texto de Morgan (1980) proporcionam uma boa caracterização sobre o que se refere à teoria crítica:

Na forma como foi desenvolvida no trabalho da assim chamada Escola de Frankfurt (Marcuse, 1955, 1964; Habermas, 1970, 1972), a ênfase principal se coloca sobre como os modos ideológicos de dominação podem ser manipulados pelos detentores do poder em sua busca por atingir seus próprios fins. Os membros das organizações são efetivamente vistos como prisioneiros de um modo de consciência que é moldado e controlado por processos ideológicos (p. 25).

Quando vista a partir da perspectiva da teoria crítica, a vida no trabalho constitui um modo de vida alienado em que os indivíduos são moldados, controlados e em geral tornados subservientes às necessidades artificialmente inventadas e reificadas da organização moderna (p. 25).

Dessa forma, a dinâmica das organizações pode ser entendida como objeto de interesse comum de diversas áreas, que buscam, basicamente, compreender seu funcionamento para que possam melhorar sua gestão e, conseqüentemente, seu desempenho. O entendimento sobre o funcionamento das organizações pode ser obtido através da Teoria Organizacional, temática inserida nos Estudos Organizacionais (EO), cuja vertente dominante e tradicional, foi desenvolvida ao longo do século XX segundo uma abordagem funcionalista (McLean; Alcadipani, 2008).

Em contraposição à escola funcionalista, é possível distinguir-se, nos últimos anos, uma corrente fundamentada nos estudos críticos organizacionais, que vem assumindo significativas proporções, na comunidade acadêmica nacional e internacional, no que se refere à área de conhecimento voltada para os estudos organizacionais (Paula *et al.*, 2010). No exterior, uma das principais evidências para este fato foi a consolidação do movimento *Critical Management Studies* – CMS como um dos principais opositores ao funcionalismo, a partir de uma abordagem crítica (McLean; Alcadipani, 2008).

Prasad *et al.* (2015) explicam que o CMS se propõe a oferecer uma crítica persistente de uma variedade de organizações, instituições, regimes de governança, bem como um conjunto amplo de questões, como relações de raça/gênero, crises ambientais, preocupações

metodológicas e epistemológicas, diversidade e multiculturalismo, controle e resistência no local de trabalho, entre outras. Portanto, as pesquisas no campo devem buscar maior relevância, considerando as necessidades de um mundo que está em constantes e rápidas transformações.

Preocupado em dar voz àqueles que atuam dentro das organizações, o *critical management studies*, como explica Paula (2008), volta-se para a emancipação, em busca de ambientes de trabalho livres de dominação. Davel e Alcadipani (2003, p. 74) explicam que o movimento surge “[...] com o objetivo de conferir a palavra àqueles e àquelas que, ao se identificarem como racionais, indiscutíveis e indubitáveis, são raramente considerados(a)s pelas teorias organizacionais tradicionais que tendem a idealizar a administração”.

Para alcançar a emancipação desejada, os autores do movimento se contrapõem aos estudos do *mainstream* que predominam na área do *management*. Segundo Paula (2008), os temas que principalmente são combatidos por estes autores são a ideia de que as organizações são naturais e necessárias, a noção de que os interesses administrativos são universais, e o predomínio da instrumentalidade e da competição nas organizações. Buscam, portanto, “[...] mostrar que as coisas não são necessariamente aquilo que aparentam no âmbito da gestão” (Davel; Alcadipani, 2003, p. 74).

Nos Estudos Críticos em Gestão, a crítica não pretende alcançar a ‘terra prometida’ da felicidade e da justiça; não é contra a gestão e as organizações capitalistas em si; e não busca um estado ideal de libertação do ser humano. Ao invés disso, visa favorecer a reflexão, o questionamento e a renovação, buscando uma crítica ancorada no espaço-tempo e direcionada ao âmbito de práticas, teorias e discursos que permeiam o cotidiano das organizações (Davel; Alcadipani, 2003). Nesse sentido, Parker e Parker (2017, p. 19) estimulam a produção de estudos de casos em diversos setores da economia, de modo que possibilite aos professores, pesquisadores e estudantes a compreensão dos contextos organizacionais e, assim, possam “Contribuir para alterar as premissas fundamentais da teoria da gestão convencional, bem como as formas de performatividade crítica que parecem acomodar-se a tais premissas”.

Willmott (2017) observa que o senso crítico invocado no *mainstream* do *Critical Management Studies* (CMS) é enquadrado dentro de um modelo gerencialista-científico-tecnocrático de ideias, crenças e valores. Segundo Faria (2009, p. 27), “[...] é isto que pode conferir qualidade à teoria, criar condições de análise e promover intervenções políticas em ambientes de trabalho preenchidos de competitividade de toda ordem”, aspectos que integram as bases estruturais do Desenvolvimento Organizacional (DO).

Convém salientar que as origens do DO estão ligadas aos trabalhos realizados pelo *National Training Laboratory* (NTL), de Bethel, em 1947, que realizou pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo por meio de “*T-Group*” (grupo de treinamento), no qual os participantes poderiam utilizar seus próprios comportamentos para ajudá-los a aprender sobre si próprios e sobre as propriedades do grupo (Kegan, 1971). Considera-se que esses foram os primeiros esforços para melhorar o comportamento de grupo que culminou nas bases fundamentais para o surgimento do conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO), anos mais tarde. A partir desses esforços é que surgiram diversos estudos. Podem-se citar os estudos de Warren G. Bennis, publicados no livro *The Planning of Change*, em 1961; de Leland Bradford, publicados no livro *T-Group Theory and Laboratory Methods*, em 1963; Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsh, publicados no livro *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, em 1969; e, Alan Mumford, publicados no livro *Action Learning in Practice*, em 1997 (Silva Junior; Araujo Vasconcelos; Silva, 2010).

Entretanto, o DO é tema de estudos do campo do comportamento organizacional (Gomes, 1978). É uma atividade administrativa com início e fim determinados, seja com características estruturais de programa ou de projeto com o fim único de capacitar a organização a mudar a si mesma (Leavitt, 1965 *apud* Gomes, 1978). Afirma Beckhard (1972) que o DO não é um conceito de fácil definição, sendo um termo usado para definir intervenções gerenciais com vistas a promover mudança planejada pautada em valores humanos e democráticos, com foco na eficácia organizacional.

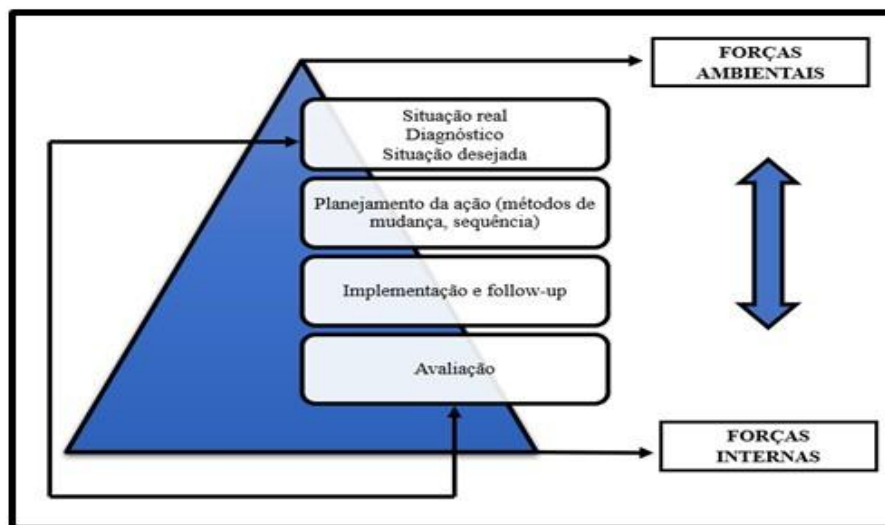
Na verdade, o DO pode ser identificado como um conjunto de medidas aplicadas a partir de um planejamento prévio, cujo objetivo consiste em modificar ou implementar novas formas de trabalho na organização. A substituição de modelos de configuração do trabalho, neste caso, poderia ocorrer tanto no âmbito estrutural, com alterações na esfera gerencial, aspectos referentes à rede de comunicações, divisão do trabalho ou no relacionamento interno com o externo, por exemplo, quanto no que concerne o comportamental, em vistas de promover o seu crescimento e aprimoramento de processos (Lobos, 1975).

Entre esses esforços, salienta-se o modelo conhecido por desenvolvimento organizacional (DO), que se propõe a atuar como uma estratégia educacional, abrangendo toda a organização, administrada pelo alto escalão, visando aumentar e tornar autossustentável a eficiência e a eficácia da organização através de intervenções planejadas, baseadas nas ciências do comportamento e realizadas através da relação entre um agente de mudança e o sistema atores/agentes. Pretende mudar crenças, valores, atitudes e estruturas organizacionais,

tomando-as adaptáveis às mudanças sociais e tecnológicas e integrando as necessidades humanas às metas organizacionais (Beckhard, 1972).

O processo de DO se propõe a oferecer às organizações instrumentos para ajudá-las a compreender, dirigir, influenciar e administrar as transformações necessárias à sua sobrevivência no ambiente. Procura transformar as organizações em sistemas de aprendizagem, ou seja, sistemas capazes de se manter em permanente estado de renovação. Atua através de um conjunto de intervenções destinadas a fazer as organizações adquirirem a habilidade de encarar a mudança como um processo natural, fazendo com que uma cultura que resiste às mudanças passe para outra, capaz de resolver seus próprios problemas e de administrar as suas próprias mudanças (Bretas Pereira, 1985). Tais considerações são apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – O processo de desenvolvimento organizacional



Fonte: Adaptado de Lawrence e Larsch (1969)

A construção do processo de DO, disposto na Figura 1, começa quando uma organização reconhece que existe um problema que afeta sua missão ou saúde, em que o DO propõe realizar mudanças na organização, nas quais considera que os fatores internos e externos afetam os processos organizacionais.

Como se pode observar, Lawrence e Larsch (1969) propõem, além do levantamento da situação, outras três etapas: planejamento da mudança, implementação - *follow-up* e avaliação. Tal processo, porém, funciona como um circuito fechado, isto é, o resultado da avaliação implica em alteração do diagnóstico e assim por diante. Evidentemente, há um momento em que o processo ganha dinâmica própria, sem necessidade de interferência

externa. Esses autores ainda consideram os diversos níveis em que a mudança pode ser planejada e implementada, tendo-se em conta as alterações comportamentais envolvidas.

Nesta perspectiva, o contexto histórico das dinâmicas sociais e organizacionais ganham relevância, visto que o período industrial é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, sugerindo assim uma crise no sistema rígido de capital e indicando a possível pluralidade do termo “desenvolvimento”, não mais ancorado em bases meramente econômicas, mas alicerçado em novas camadas de conhecimento. O novo aspecto epistemológico do conceito de desenvolvimento é pautado por uma lógica igualmente multidisciplinar e interdisciplinar, fazendo com que exista a necessidade de relacionar uma justaposição semântica ou área de conhecimento caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas (Grzybovski *et al.*, 2014).

O DO evoluiu de acordo com o desenvolvimento da sociedade, entretanto uma literatura voltada para discussão da distinção entre crescimento e desenvolvimento organizacional também parece ser um desafio para os estudos organizacionais baseados historicamente na administração científica e no taylorismo/fordismo como modelo econômico e estilo de sociedade, visto que o modo de produção da sociedade industrial também impregnou o pensamento humano com delineador das atividades (Morgan, 1996).

Acontece que o DO diz respeito a estratégias organizacionais que visam entender os fatores que exercem influência sobre as organizações, por meio da compreensão dos ambientes internos e externos, nas quais se busca o desenvolvimento e o crescimento das organizações, em que o uso de recursos organizacionais busca melhorar a eficiência e expandir a produtividade das mesmas.

Por outro lado, estas questões indicam que o desenvolvimento organizacional e regional não são apenas frutos do crescimento econômico, conforme difundido especialmente pelas ciências sociais aplicadas, mas também é oriundo do conceito do Desenvolvimento Regional endógeno e territorial, baseado na sustentabilidade ambiental, social e cultural (Fontoura, 2019).

Barquero (2001) também traz à discussão de novas formas do Desenvolvimento Regional e Organizacional, ao tratar sobre o “desenvolvimento endógeno”, originado a partir de potencialidades do território frente a novos ambientes concorrenciais:

O Desenvolvimento Endógeno é uma interpretação que permite explicar os processos de acumulação de capital e identificar os mecanismos que contribuem para o aumento da produtividade e competitividade de cidades e regiões. É uma interpretação voltada para ação, associada ao momento em que a sociedade civil se mostra capaz de dar, mediante a política de desenvolvimento local, uma resposta aos

desafios produzidos pelo aumento da concorrência nos mercados. O desenvolvimento de formas alternativas de gestão econômica, através das organizações intermediárias, e a criação de associações e redes públicas e privadas possibilitam que as cidades e regiões otimizem suas vantagens competitivas e sejam incentivadoras do desenvolvimento econômico (Barquero, 2001, p. 33).

O fato territorial, não percebido no período fordista, aparece hoje sob múltiplas formas, em função dos contextos produtivos onde ele se manifesta. O que vale a pena ser destacado aqui é não só a importância quantitativa (em quantidade, em densidade ou volume) desses modos de organização territorial, mas a ausência de estudos de um fenômeno que, por muito tempo, foi considerado insignificante pela teoria econômica e pelas análises do processo de globalização (Pecqueur, 2009).

Tenório (2004, p. 31), colabora com essa discussão, defendendo que “a ação racional com relação a fins tem merecido, principalmente a partir do Taylorismo/Fordismo, uma busca constante de paradigmas que justifiquem o agir instrumental dentro dos sistemas sociais formalmente organizados”. Essa procura, no entanto, não tem permitido que os agentes do processo, administradores e administrados, desenvolvam suas funções de forma emancipadora. Portanto, as organizações passam agora a atuar em função das demandas diversificadas, da especialização do trabalhador para qualificação versátil (multifuncional), da gestão tecnoburocrática para um gerenciamento mais participativo (Tenório, 2004).

Contudo, o papel das organizações no processo de desenvolvimento regional vem recebendo uma atenção crescente nos últimos anos, devido às mudanças ocorridas no território, nas quais é entendida como transformações econômicas, políticas, humanas e sociais. Além disso, as organizações precisam articular ações em conjunto com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento regional. Bjur (1980) admite que as organizações, como as pessoas, não se formam definitiva e inapelavelmente na infância. Em cada uma das etapas posteriores, surgem novas e diferentes oportunidades de mudança e de revitalização.

Convém lembrar que a gestão das organizações, neste contexto, ocorre de forma hierárquica e vertical, sendo a visão de DO apresentado na literatura como possibilidade de gestão de mudanças, normalmente implementadas por consultores externos, tendo-se em vista a eficácia dos resultados econômicos das empresas (Fontoura, 2019). Metodologicamente, o DO é uma estratégia de dança consciente, deliberada e colaborativa que atua através de um conjunto de intervenções planejadas nos procedimentos da organização, baseadas nas ciências do comportamento, envolvendo a participação de um agente de mudanças (consultor) e de um sistema ator/agente (Pereira, 1985).

Pereira (1985) ressalta que, apesar de reconhecer e de preconizar um relacionamento proativo e adaptável da organização com o seu ambiente, DO concentra-se no desenvolvimento da organização em si, buscando essencialmente a melhoria da eficiência de seus processos internos e a conseqüente eficácia de seus resultados. Desta forma, o DO apresenta-se como uma estratégia de mudança nas organizações, em que contempla um conjunto de valores que são vivenciados pelas organizações, conforme disposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Confronto entre abordagem de DO e os valores das organizações institucionalizadas

Abordagem de desenvolvimento organizacional	Valores das instituições
<p>Valoriza o fator humano</p> <p>Encara a mudança como um fenômeno natural que deve ser incorporado pelas pessoas e organizações</p> <p>Valores são condicionantes do comportamento e devem ser mudados para que as organizações se adaptem às exigências contingenciais de um ambiente mutante</p> <p>Concentra-se em procedimentos internos da organização e atua através dos processos psicossociais e gerenciais</p> <p>É contingencial e perecível, se seus objetivos são circunstanciais</p> <p>Liderança executiva e participativa com a função de fazer com que os objetivos sejam alcançados com eficiência</p> <p>Apregoa a abertura e a confrontação no tratamento dos conflitos</p> <p>Propõe a substituição das organizações burocráticas, por estruturas orgânicas e contingenciais.</p> <p>Implica a aceitação de agentes externos que funcionam como interventores no processo de mudança</p>	<p>O homem é visto como insumo da instituição</p> <p>Encara a mudança como uma ameaça à sobrevivência institucional. Busca a estabilidade</p> <p>Os valores são a característica básica da instituição, seu caráter, sua identidade. São permanentes e intocáveis</p> <p>Concentra-se na efetividade e na relevância da sua função para a clientela</p> <p>É tradicionalista, apegada ao passado, à história da instituição. É perene, válida por si mesma e pelos valores que representa</p> <p>Liderança carismática ou profissional, responsável pelo cumprimento da missão e pela guarda dos valores. Dimensão mais política do que administrativa</p> <p>Abafa e mascara os conflitos</p> <p>Usa confortavelmente o modelo burocrático e apoia-se na estabilidade que ele oferece</p> <p>São fechadas à participação de elementos estranhos em qualquer área de sua atuação. Consideram a intervenção externa como uma invasão e reagem a ela como se fosse uma guerra</p>

Fonte: Pereira (1985)

Por outro lado, com o surgimento da teoria sobre o DO, que se constitui em um instrumento de excelência para a mudança e a flexibilidade em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo atual, na qual ocorre a partir da evidência do aumento da complexidade das organizações, decorrente da aglutinação de aspectos estruturais e comportamentais das mesmas (Schadeck; Rodrigues, 2016). Dessa maneira, o foco do DO está em transformar, mudar os sujeitos, fazendo destes atores partícipes desse ambiente organizacional. Somados a isso, o desenvolvimento organizacional também intenciona mudar a natureza e a qualidade das relações de trabalho das pessoas que fazem parte da organização. Sobremaneira aparece o princípio básico do DO, que é a mudança organizacional planejada (Chiavenato, 2000).

Outro aspecto que merece destaque é que a concordância se estabelece quando a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente; é complexa; afeta o bem-estar da organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não é puramente deliberada; existe em diferentes níveis organizacionais; envolve vários processos de pensamento; envolve a adequação da organização e seus processos internos ao seu ambiente de atuação e o posicionamento competitivo de uma empresa, dentre outros (Porter, 1986; Ansoff, 1990; Mintzberg, 2001; Froehlich; Bitencourt, 2008).

Doravante, Gomes (2017) atenta para as tecnologias como uma forma de estratégia para a promoção do Desenvolvimento Organizacional. Esse autor entende que o DO pode contribuir com o uso de tecnologias para capacitar e qualificar melhor o quadro de pessoal das empresas. Ou seja, ele interliga o DO com a melhoria da gestão de pessoas a partir de um melhor aparato tecnológico para utilizar com as pessoas, um dos recursos subjetivos e intangíveis tidos como mais valiosos.

Portanto, para Leite e Albuquerque (2010), o DO envolve um diagnóstico sistemático da organização; a formulação de um plano estratégico de melhoria e a mobilização de recursos para levar a cabo o esforço; o sistema total; a alta administração do sistema; o delineamento para se compreender as metas do desenvolvimento organizacional em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

Em síntese, o DO é campo de pesquisa dedicado a expandir o conhecimento e a eficácia das pessoas dentro de uma organização, na qual é necessário aprofundar a teoria do DO atrelada aos conceitos de mudança das organizações, bem como trazer achados da teoria e as práticas que foram sendo desenvolvidas pelo DO ao longo dos anos.

2.4 As transformações dos espaços geográficos a partir de interações e relações coletivas

As interações sociais e seus subprocessos constituem o universo de origem da ciência do marketing, a qual se concentra nas relações de troca e baseia-se em conceitos explicativos herdados da economia há mais de um século. As economias clássica e neoclássica observam a relação entre oferta, demanda e valor de bens tangíveis, especialmente manufaturados (Vargo; Morgan, 2005). O foco do marketing mudou de bens tangíveis e atividades associadas à sua entrega para incluir o intercâmbio de atividades, isto é, a prestação de serviços. O crescente interesse em serviços tem sido atribuído em parte à existência de uma mudança estrutural nas economias maduras, da produção dominante para a atividade econômica dominante nos serviços (Vargo; Morgan, 2005). O serviço passa a representar atividades que proporcionam benefícios para outra parte e essas atividades são principalmente aquelas que são trocadas nos mercados. Algumas dessas atividades resultam em bens ou equipamentos que obtêm seu valor por meio da prestação de serviços (Vargo; Morgan, 2005).

Ao longo dos anos, o pensamento de marketing foi passando por transformações, reinventando-se continuamente, de forma a responder às necessidades de cada um dos diferentes momentos históricos da sociedade. Conforme Wilkie e Moore (2003), o marketing pode ser dividido em quatro eras: a primeira ficou conhecida como “função da área do *marketing*” e teve início nos primeiros anos do século XX, vigorando aproximadamente até a década de 1920; a segunda é definida pela “formalização da área de *marketing*” e vigorou entre 1920 e 1950, sendo sucedida pela era conhecida como “mudança de paradigma – *marketing*, administração e ciências”, a qual vigorou até a década de 1980; a partir daí, iniciou-se a quarta e última era, que vigora na atualidade e pode ser definida como intensificadora das mudanças iniciadas em eras anteriores. No Quadro 3, serão apresentadas as principais características que representaram cada uma das eras apresentadas.

Quadro 3 - Principais características das quatro eras do marketing e contexto histórico

Era	Características	Macro período
1ª era: fundação da área de <i>marketing</i> (1900 – 1920).	Foco na distribuição dos bens produzidos. Surgimento dos primeiros cursos com “ <i>marketing</i> ” no nome. Maior produção de bens tangíveis.	Início do macro período industrial.
2ª era: formalização da área de <i>marketing</i> (1920 – 1950).	Surgem os princípios de <i>marketing</i> . Convenções de vendas. Associação profissional (AMA).	Consolidação do macro período industrial.

3ª era: mudança de paradigma – <i>marketing</i> , administração e ciências (1950 a 1980).	Surgimento dos 4Ps. Segmentação de mercado. Valorização da imagem e da marca das empresas.	Macro período industrial.
4ª era: intensificadora das mudanças (a partir de 1980).	Avanço tecnológico e da internet. Intensificação do processo de cocriação. A pressão do meio acadêmico se intensifica.	Crise do macro período industrial.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Wilkie e Moore (2003 e 2012).

Esse processo de mudança no pensamento de *marketing* tradicional já havia sido anunciado na década de 60, quando Levitt descreve que a percepção das indústrias quanto às reais necessidades de seus atores/agentes acaba os tornando-as menos competitivas nos seus mercados de atuação por estas terem dificuldades de identificar as reais necessidades de seus atores/agentes (Barguil, 2012). Atender a satisfação presente e futura de seus atores/agentes passa a ser a principal prioridade dessa nova realidade industrial que as organizações precisam atender (Levitt, 1960).

Essa realidade que emerge do mercado passa a ser um contramovimento para as organizações que focam seus esforços apenas na produção de mercadorias. Estas precisam passar por uma transformação multidimensional e polifórmicas, necessitando de um refinamento teórico metodológico para entendimento das realidades sociais, culturais, econômicas, ambientais e políticas, visando entender a genealogia dos processos, as realidades sociais e organizacionais que o mercado apresenta.

Shostack (1977), em sintonia com Levitt (1960), questiona o sentido de as indústrias ainda adotarem um pensamento predominante sob a ótica dos produtos, ressaltando que elas deveriam compreender o *continuum* entre produtos e serviços, para entender e conseguir, assim, a suprir as necessidades dos atores/agentes, visto que um produto é adquirido pela sua qualidade, marca, segurança que ele passa para o ator/agente na hora do seu uso, dentre outros aspectos.

No início do século XXI, a capacidade de transformar bens a partir do conhecimento fez com que a Lógica Dominante de Produto (LDP) deixasse de fazer sentido, visto que a sociedade passou a perceber que as habilidades especializadas, decorrentes do conhecimento e da informação, eram recursos bem mais importantes. Surgiu, assim, a possibilidade de repensar o pensamento de *marketing* tradicional à luz do conceito da Lógica Dominante do Serviço (LDS), na qual os processos e o relacionamento assumem papel essencial. Essa nova abordagem proporciona aos atores/agentes um novo papel, no qual o valor em uso, o valor

emocional e os aspectos simbólicos do produto assumem aspecto central, e as experiências dos atores/agentes passam a ser determinantes para a criação de valor (Lazaretti, 2013).

A lógica dominante de serviço (*S-D logic, Service Dominant Logic*) é uma concepção teórica que foi introduzida por Vargo e Lusch em 2004 em artigo publicado no *Journal of Marketing* (Vargo; Lusch, 2004). Nessa abordagem, os autores identificam o serviço (*service*) e não o produto tangível (*goods*), como a base fundamental da troca (*exchange*) (Vargo, Lusch, 2018a).

Essa distinção representa muito mais que uma simples manipulação semântica ou a substituição de “produtos” por “serviço”. Ela representa uma mudança de foco; do que é produzido pela firma com as suas “virtudes” (utilidade) para um foco nos processos desempenhados reciprocamente pelos atores usando os seus recursos (e.g. conhecimento aplicado e habilidades) com outros atores para benefício mútuo – ou seja, a mútua criação de valor (Vargo, Lusch, 2018a).

Para Vargo e Lusch (2017), as ideias centrais da lógica dominante de serviço são simples e diretas.

Primeiro, a atividade de marketing (e a atividade econômica em geral) é melhor compreendida em termos de troca de serviço-por-serviço (*service-for-service*). Em vez de uma troca nos termos de produto-por-produto (*goods-for-goods*) ou produto por-dinheiro (*goods-for-money*). (...) Segundo, o valor é cocriado, em vez de ser criado por um ator e subsequentemente entregue (Vargo, Lusch, 2017, p. 47).

A Lógica Dominante de Serviço (LDS), do inglês *service-dominant logic* (SDL), surge como uma reorientação de *marketing* nas organizações (Vargo; Lusch, 2004). Essa visão implica dizer que o *marketing* é uma série de processos sociais e econômicos, que é focada em recursos operados pelos quais a empresa busca constantemente proposições de valor superiores às de seus concorrentes (Vargo; Lusch, 2004). O valor percebido é a percepção de julgamento dos potenciais benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os atores/agentes atribuem ou esperam receber da oferta do comerciante (Kotler *et. al*, 2009). Para Woodruff (1997), valor é a preferência percebida por um ator/agente, onde a avaliação dos atributos de produto, desempenho desses atributos e consequências provenientes do uso que facilitam ou dificultam o alcance dos objetivos e propósitos de uso deste ator/agente.

Vargo e Lusch (2011) afirmam que a LDS fornece uma lente telescópica para ver os atores não em seus papéis didáticos de provedores e atores/agentes, mas em sentido genérico, como atores em um sistema de outros atores, cocriando valor por meio da integração de recursos e serviços. No entanto, uma vez que pode ser criado, o valor também pode ser destruído, dentro de um processo interativo (Plé; Cáceres, 2010). Serviço (singular), na interpretação LDS, considera que o valor é sempre cocriado (Vargo e Lusch, 2004) e a cocriação de valor é definida como “A integração de recursos de uma variedade de fontes por

múltiplos atores, sempre envolvendo o ator/agente, para perceber a vantagem em uso pelos beneficiários envolvidos em um determinado contexto” (Vargo; Lusch, 2016, p. 13).

A LDS ganhou relevância e passou a ser discutida internacionalmente após a publicação do artigo de Vargo e Lusch (2004a), no qual eles propõem uma nova lógica de pensar o *marketing*. Os autores retomam os argumentos de Levitt (1960) e de Shostack (1977) e discutem uma transição do foco de estudo de *marketing*, de uma lógica tradicional centrada em produtos, para uma nova lógica centrada em serviços, no qual os atores/agentes estão menos preocupados com características técnicas que os produtos oferecem do que com o benefício obtido com seu uso (Lazzaretti, 2013).

Conforme Joiner e Lusch (2016), a LDS pode ser definida como uma lógica de união, na qual os atores/agentes utilizam seus conhecimentos e habilidades aplicadas, em que exploram suas competências para oferecer benefícios aos outros, ao mesmo tempo em que se favorecem com o processo. Esse conceito é baseado em relacionamentos e na confiança mútua, em uma experiência em que todos os envolvidos saem com algum tipo de benefício, incorporando assim a possibilidade da proposição de um pensamento de *marketing*, no qual o indivíduo deixa de ser percebido somente um ator/agente.

Nesse sentido, Vargo e Lusch (2004) reabrem a discussão sobre a necessidade de uma nova lógica para o *marketing*, cuja temática central gravita em torno da dicotomia entre recursos tangíveis e intangíveis. Os autores acreditam que novas perspectivas estão convergindo para o fornecimento de serviços antes que produtos, o que converge para a importância do desenvolvimento econômico e social da sociedade.

Esse processo de construção que emerge para a possibilidade de se repensar o pensamento de *marketing* tradicional não abandonando a lógica do produto, apenas acrescenta o conceito de serviço. Os produtos e serviços continuam sendo importantes, visto que estes constituem no mecanismo de provisão do serviço (Vargo; Lusch, 2004a). O produto pode ser entendido como conhecimento encapsulado, para prestar um serviço desejado pelo consumidor. Os atores/agentes compram o serviço ou benefício que esses bens desempenham para eles (Lazzaretti, 2013).

Assim, o foco dos mercados está “mudando dos tangíveis aos intangíveis”, por meio dos relacionamentos contínuos e regulares com o consumidor (Vargo, Lusch, 2004a, p. 15). As organizações precisam aprender a ser simultaneamente competitivas e colaborativas. Para Lusch e Vargo (2006, p. 1) a “LDS representa a confluência de um número de correntes de pensamento e de pesquisas que eram anteriormente vistas como diversas”.

A partir da visão baseada na LDS, uma alternativa para a compreensão das trocas sociais e econômicas existentes entre organizações e indivíduos exige a capacidade de repensar o *marketing* tradicional sob a ótica da LDS, possibilitando o surgimento de abordagens mais interpretativistas e menos funcionalistas, contextualizadas no tempo e no espaço, a fim de evitar o etnocentrismo, em que todas as culturas são vistas e julgadas sob uma mesma perspectiva, o qual é recorrente no pensamento de *marketing* tradicional.

Neste sentido, no mundo contemporâneo, surgem múltiplas complexidades que se instalam e se aceleram em plena pandemia sanitária, emergindo também a necessidade de mudanças cognitivas. Assim, para as indústrias, não basta apenas produzir, torna-se necessário produzir bem, ampliar a visão de produto com visão de segurança, qualidade e pensar em todos as excentricidades dos meios de produção na linha de pactos para sustentabilidade da sociedade como um todo (Cepal, 2014).

A LDS é formada por meio de onze Premissas Fundacionais (PFs), que representam eixos de desenvolvimento, sintetizadas pela criação de cinco axiomas, os quais, conforme Vargo e Lusch (2004a), propõem a evolução do pensamento de *marketing*, a partir de uma maior interação entre indivíduos e indústrias, que se reflete em igualdade entre os agentes na busca por soluções. Tais considerações estão elencadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Evolução das Premissas Fundacionais da LDS

Premissa Fundacional	1ª Geração (Vargo e Lusch, 2004)	2ª Geração (Vargo e Lusch, 2008)	3ª Geração (Vargo e Lusch, 2016)	STATUS DE AXIOMA
PF1	Aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui a unidade fundamental de troca	Serviço é a base fundamental de troca.	Sem alteração.	
PF2	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.	Troca indireta mascara a base fundamental de troca.	Sem alteração	-
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços.	Sem alteração.	Sem alteração	-
PF4	Conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico.	-
PF5	Todas as economias são economias de serviços.	Sem alteração.	Sem alteração	-

(continua)

PF6	O consumidor é sempre um coprodutor.	O ator/agente é sempre um cocriador de valor.	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário	STATUS DE AXIOMA
PF7	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.	A organização não pode entregar valor, mas apenas fazer proposições de valor.	Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de proposição de valor.	-
PF8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o ator/agente e relacional	Uma visão centra em serviço é inerentemente e orientada ao ator/agente e relacional.	A visão centrada no serviço é inerente a orientação para o beneficiário e relacional.	-
PF9	-	Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos.	Sem alteração.	STATUS DE AXIOMA
PF10	-	Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem alteração.	STATUS DE AXIOMA
PF11	-	-	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e por arranjos institucionais.	STATUS DE AXIOMA

Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2016).

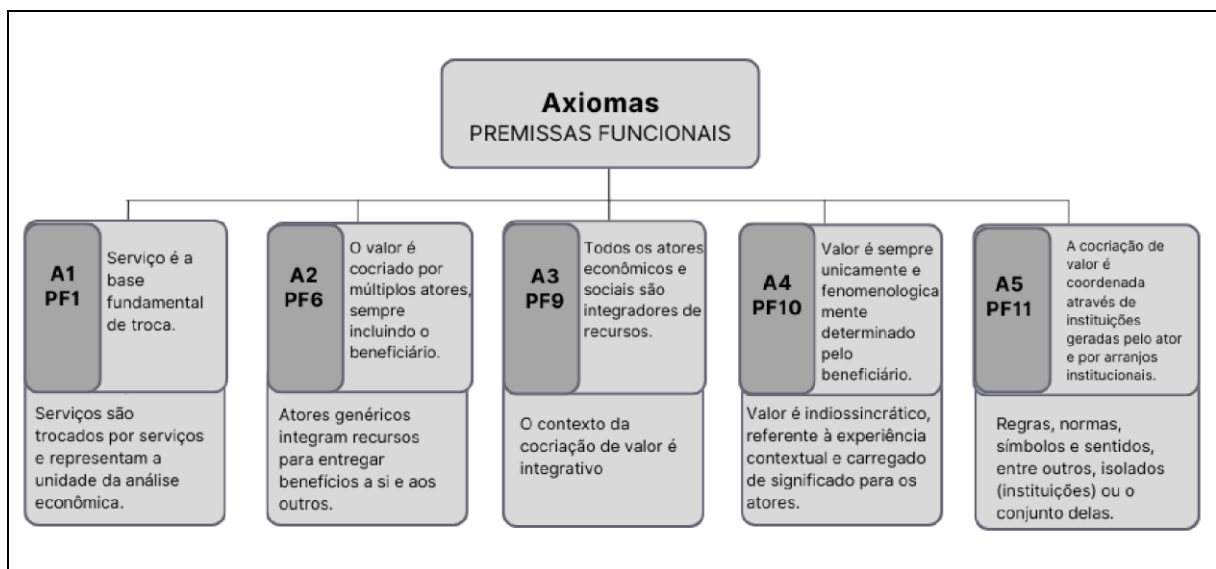
Vargo e Lusch (2016) entendem que uma nova PF deve ser implementada, com *status* de axioma, para explicar como o ambiente é afetado, sob a perspectiva da LDS na cocriação de valor. Para isso, surge o conceito de ecossistema de serviços (Chandler; Vargo, 2011; Vargo; Lusch, 2011, 2016; Lusch; Nambisan, 2015; Vargo, Wieland; Akaka, 2015; Greer *et al.* 2016), como um sistema autônomo e auto ajustável de atores sociais e econômicos (integradores de recursos), conectados e compartilhados por lógicas institucionais e cocriação mútua de valor, proporcionado pela troca de serviço. A partir disso, surge a PF11: “A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais” (Vargo; Lusch, 2016).

Brambilla e Damacena (2011) complementam afirmando que, em um mercado onde cada vez mais os produtos e serviços se assemelham em suas características, a diferenciação se dará através da criação de valor percebida pelo ator/agente. Esse valor se tornará uma vantagem competitiva, fazendo desse serviço uma atividade de caráter estratégico. A partir

dessa nova lógica dominante do serviço, a criação de valor passa a ocorrer via sistema de troca de experiências, propondo uma narrativa baseada em integração de recursos e provisão de serviço recíproca, com atores cocriando valor para ambas as partes, sendo essa a filosofia que deve ser adotada pelas organizações (Vargo; Lusch, 2015).

Ainda nesse contexto, as instituições são conceituadas como normas, regras e símbolos, entre outros elementos, os quais são entendidos como ‘a cola’ que mantém os ecossistemas juntos e torna a criação conjunta de valor possível. Já os conjuntos inter relacionados de instituições, os quais facilitam a coordenação da atividade na cocriação de valor nos ecossistemas de serviços, são chamados de arranjos institucionais (Vargo; Lusch, 2011). “Quando instituições similares orientam os atores que entram em um encontro de troca, é mais provável que a interação seja bem sucedida. No entanto, se as instituições diferem entre os atores, a probabilidade de uma interação bem-sucedida, em que ambas as partes detêm valor, pode ser reduzida” (Akaka; Vargo; Lusch, 2013, p. 9). O entendimento desses conceitos converge para uma melhor contextualização, conforme disposto na Figura 2.

Figura 2 – Axiomas e seus comentários



Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2008), Lusch e Vargo (2014), Vargo e Lusch (2016) e Lavaquial (2015)

Os debates sobre valor têm uma história filosófica profunda, enraizada na disciplina da axiologia. A axiologia (Figura 2), o estudo filosófico do valor, preocupa-se com a análise do valor, seus quadros e a identificação do que é valioso, ou com a atribuição de valor a itens, propriedades ou estados (Bengtsson, 2004). Portanto, uma descrição de um objeto, um evento ou qualquer outra coisa só pode ser boa se for percebida como boa por um indivíduo (NG *et*

al., 2012). Estudiosos da axiologia também sugerem que o valor intrínseco é análogo a uma dimensão de valor, enquanto o valor extrínseco tem dimensões práticas e lógicas. Mattsson (1992) traz o exemplo de uma cadeira, que tem o valor de assento e tamanho como dimensões práticas e lógicas, respectivamente, mas também uma dimensão emocional cujo valor é ser “a cadeira do bisavô”. Compreender o sentido fenomenológico de valor auxilia na identificação das características invariantes dos itens e como essas características exercem um papel na maneira como os indivíduos percebem a realidade. O valor é emergente e experimentado entre objeto e sujeito (NG *et al.*, 2012).

A partir da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), portanto, a criação de valor não é mais vista a partir de um fluxo linear e sequencial, como na Lógica Dominante em Bens (LDB), mas sim, a partir da existência de sistemas de troca mais complexos de criação de valor são guiados por instituições e arranjos institucionais (Hantt, 2016). Assim, a LDS (Vargo; Lusch, 2016, p. 7) “[...] propõe uma narrativa baseada em integração de recursos, provisão de serviço recíproca, com atores cocriando valor de forma holística”. Entretanto, ao se analisar possibilidade pós-industriais de mercado, a LDS representa uma evolução do pensamento de *marketing* tradicional que por predominância vincula-se, por conseguinte, ao arcabouço positivista/funcionalista que privilegia alguns aspectos do fenômeno em detrimento de outros. Ao explorar os fundamentos teóricos da LDS surgem novas possibilidades para se repensar o pensamento tradicional de *marketing*, com constructos de visões como a cocriação de valor.

2.4.1 Cocriação de valor

Um dos elementos que sustentam a lógica dominante de serviço é a cocriação de valor, que traz o valor de uso e a maior participação do público no processo de criação de valor como elementos norteadores (Ranjan; Read, 2014; Vargo; Lusch, 2004, 2008). Neste sentido, a literatura recente em *marketing* sugere a necessidade de conciliar a noção de valor com foco nas experiências dos atores/agentes (Edvardsson *et al.*, 2005; Gummesson, 2008; Ramaswamy, 2011; Minkiwicz, 2014), uma vez que estes adquirem experiências e não bens ou serviços. No entanto, a experiência dos atores/agentes na criação de valor é um tema ainda emergente na literatura (Galvagno; Dalli, 2014).

Por outro lado, o dinamismo no âmbito dos negócios direciona as organizações para um posicionamento diferenciado, a fim de adequarem-se às mudanças tecnológicas e facilidades na obtenção de informações. As novas estratégias de negócios requerem das diversas áreas de atuação uma postura voltada para as demandas de forma mais efetiva, a fim

de suprir e superar as expectativas dos atores/agentes em potencial, sendo um conjunto de desafios para as organizações (Prahalad; Ramaswamy, 2004; Vargo; Lusch, 2004; Zhang; Chen, 2008, Yunis *et al.*, 2012).

No início do século XXI, novos contextos organizacionais surgiram, modificando todo o cenário mercadológico. As organizações perceberam que a forma de oferecer valor para seu público se tornou um diferencial perante a concorrência. Neste cenário, a experiência começou a ser a base das relações e firmou novas composições estratégicas (Prahalad; Ramaswamy, 2004a; Vargo; Maglio; Akaka, 2008). Dessa maneira, a cocriação de valor tem sido amplamente discutida na literatura de *marketing* (Prahalad; Ramaswamy, 2000; 2004), de Serviço (Vargo; Lusch, 2004, 2008; 2014; 2016; Lusch; Vargo, 2006) e de Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos (Romero *et al.*, 2014; Schulz; Waarden, 2014). Foi em 1996 quando, primeiramente, Kambil, Ginsberg e Bloch (1996) usaram a expressão ‘cocriação de valor’ com o objetivo de trazer para o foco das estratégias de negócios e do *Marketing* o papel dos atores/agentes. Porém, foi somente nos anos 2000, nos estudos publicados por Prahalad e Ramaswamy, que tal expressão ganhou força e difundiu-se como a cocriação de experiências personalizadas junto com os atores/agentes (Fialho, 2020). A Tabela 5, apresenta, conceitualmente, as diferentes definições de cocriação de valor e seus respectivos autores.

Tabela 5 – Definições de Cocriação de Valor

AUTORES	DEFINIÇÕES
Wikstrom (1996, p. 362)	“[...] é a interação empresa e ator/agente (intercâmbio social) e adaptação, com a finalidade de acrescentar valor.”
Prahalad e Ramaswamy (2004a)	“[...] interações de alta qualidade entre a empresa e o ator/agente de modo que o ator/agente é continuamente envolvido em um ambiente de experiência que propicia diálogo e a coconstrução de experiências personalizada”.
Payne <i>et al.</i> (2008, p. 85)	“[...] relação entre o provedor e o ator/agente como um conjunto longitudinal, dinâmico e interativo de um conjunto de experiências e atividades desenvolvidas pelo fornecedor e pelo ator/agente, dentro de um contexto, usando ferramentas e práticas que são parcialmente abertas e deliberadas, e em parte baseadas na rotina e em comportamentos inconscientes”.
Zwick <i>et al.</i> (2008, p. 184)	“[...] como um conjunto de estratégias organizacionais e procedimentos discursivos destinados à reconfiguração das relações sociais de produção, funciona por meio da liberdade do ator/agente, com o objetivo de incentivar e capturar o <i>know-how</i> desta ação criativa comum”.
Xie <i>et al.</i> (2008)	“[...] prosperidade como atividades de criação de valor empreendido pelo ator/agente que resultam na produção de produtos que, eventualmente consumidos, se tornam suas experiências de consumo”.

(continua)

<i>Gummeson e Mele (2010, p. 190)</i>	“[...] é ativado pelo envolvimento e compromisso de Ator para Ator (A2A). É um processo com base no tempo que compreende, simultaneamente, fases paralelas e sequenciais”.
<i>Edvardsson et al. (2011, p. 327)</i>	“[...] é moldada por forças sociais, reproduzida nas estruturas sociais e pode ser assimétrica para os atores envolvidos”.
<i>Romero e Molina (2011)</i>	“[...] processo cooperativo envolvendo interações entre atores/agentes e organizações em todas as atividades criativas, alterando a ideia da linearidade na criação de valor e tornando um processo cíclico, colaborativo e coevolutivo com parceiros, aliados, fornecedores e atores/agentes que se reúnem em relacionamentos próximos em redes colaborativas que agregam conhecimento, recursos e atividades”.
<i>Grönroos (2012, p. 1523)</i>	“[...] é uma atividade colaborativa conjunta às partes envolvidas nas interações diretas, com o objetivo de contribuir para o valor que emerge em uma ou ambas as partes”.
<i>Lambert e Enz (2012, p. 601)</i>	“[...] como um ciclo de três fases, constituído por (1) elaboração conjunta de propostas de valor, (2) valor de realização (3) determinação do valor”.
<i>Ind e Coates (2013, p. 92)</i>	“[...] como um processo que fornece uma oportunidade para interação contínua, onde a organização está disposta a compartilhar seu mundo com as partes externas interessadas e pode gerar, de volta, a percepção a partir do seu envolvimento”.
<i>Roser et al. (2013, p. 23)</i>	“[...] um processo interativo, criativo e social entre as partes interessadas, iniciado pela empresa, em diferentes etapas do processo de criação de valor”.
<i>Grönroos e Voima (2013, p. 134)</i>	“[...] refere-se à criação de valor para uso dos clientes, onde cocriação é uma função da interação.”
<i>Yngfalk (2013)</i>	“[...] é formada por interações não uniformes entre os <i>stakeholders</i> e elementos criativos e implicações resultantes das interações”.
<i>Galvagno e Dailli (2014)</i>	“[...] processo conjunto, colaborativo, concorrente e por pares na produção de um novo valor, do ponto de vista material e simbólico”.
<i>Ramaswamy e Ozcan (2016, p.14)</i>	“[...] é a criação e evolução de valor em conjunto com <i>stakeholders</i> , intensificadas e desempenhadas por meio de plataformas de engajamento, virtualizadas e concebidas a partir de ecossistemas de competências, geradas e incorporadas em domínios de experiências, ampliando a riqueza, a prosperidade e o bem-estar”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nessa linha, as organizações vêm se orientando cada vez mais por estratégias focadas em processos de mútua responsabilidade, partilha de informação e compromisso contínuo com a resolução de problemas. O diálogo é componente-chave da cocriação de valor entre *stakeholders*, identificado como um canal para transcender os processos tradicionais de comunicação entre organizações e desenvolver uma forma mais progressiva de engajamento e compreensão (Burchell; Cook, 2008) e desta forma, as organizações absorvem essas tendências de modelos de gestão globais (Andrades *et al.*, 2014).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), essa realidade emergente exige reavaliação do sistema tradicional de criação de valor centralizado nas organizações. A resposta, para os autores, está na ideia da cocriação de valor, em que o valor não é mais definido dentro da empresa e apenas entregue ao ator/agente, mas sim criado conjuntamente com este em um processo focado nos indivíduos e suas experiências. A cocriação se torna, dessa forma, a base da definição de valor no atual contexto do mercado e pode servir de subsídio para o futuro da organização (Mangini *et al.*, 2018).

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

Em adição aos avanços tecnológicos, cresce de forma constante a participação do ator/agente no processo de criação, de modo que entender suas necessidades passa a ser uma espécie de estratégia utilizada para agregar participação no mercado, visto que os produtos lançados e os serviços ofertados estarão atendendo às demandas do público-alvo (Vargo; Lusch, 2004). Assim, a cocriação de valor se dá através da participação ativa do ator/agente no desenvolvimento de um produto ou serviço customizado e que atenda às necessidades e expectativas. Dessa forma, a essência da cocriação em serviço é a busca por uma melhor composição de valor ao ator/agente, atendendo seus interesses no plano individual, situação que caracteriza uma das discussões da LDS (Brambilla; Damacena, 2011).

Brambilla e Damacena (2011), por sua vez, utilizam Prahalad e Ramaswamy (2004) para a elaboração de um quadro que proporciona um entendimento da conceituação básica da cocriação. Vargo e Lusch (2011), adicionam o conceito de ‘ator’ para denominar todos os *stakeholders* envolvidos na integração de recursos para a troca de serviço. Tais considerações estão dispostas no Quadro 4.

Quadro 4 – O conceito de cocriação

O que é cocriação?
Criação compartilhada de valor desenvolvida entre todos os atores.
Permitir aos atores a participação na coconstrução da experiência de serviço
Definição conjunta de um problema e também da solução.
Variedade de experiências.
Experiência individualizada.
Diálogo contínuo.
Coconstrução de experiências personalizadas.
Conceito:
O conceito de cocriação de valor sugere que ator/agente (e outros atores) são parte do processo de criação de valor. Nesta visão, o valor é colaborativamente criado através da interação e troca entre vários atores, e unicamente determinado através da experiência de integração de ofertas de mercado com outros recursos.

Fonte: Adaptado de Brambilla e Damacena (2011), com base em Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2011).

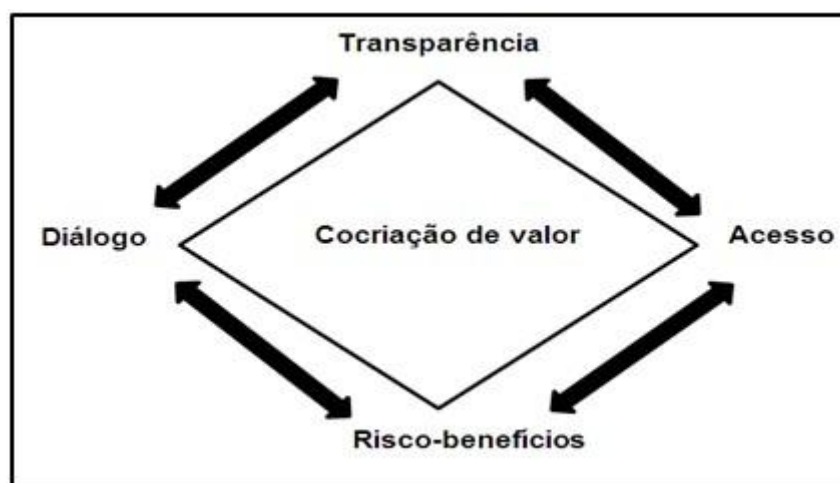
Ramaswamy e Ozcan (2013) reforçam na prática o conceito ao explicar que as organizações, ao menos nas últimas duas décadas, têm utilizado o trabalho dos atores/agentes a fim de reduzir custos. Isso pode ser visto, especialmente em países desenvolvidos, auto-atendimento em postos de gasolina, nos *checkouts* de supermercados com *scanners* utilizados pelos próprios atores/agentes, e também no auto *check-in* em aeroportos. No entanto, em todas essas situações, embora haja o envolvimento do ator/agente, as organizações ainda estão no comando da orquestração geral da experiência.

Por outro lado, Witell *et al.* (2011) descobriram que permitir que aos atores/agentes a criação de ideias a partir de configurações baseadas na vida real levava a produtos ou serviços mais inovadores, caracterizando assim a dimensão da orientação para os atores/agentes elencada por Slater e Narver (1995) como elemento fundamental da orientação para o mercado. Nesse contexto, o uso de recursos cruzados de equipes multifuncionais, funcionários da linha de frente e a orientação para o aprendizado apresentam influência positiva no desempenho de serviços derivados de processos de cocriação, ocasionando maior valor para as partes e permitindo uma resposta coordenada e criativa às necessidades identificadas (Ordanini; Parasuraman, 2011; Evdardsson *et al.*, 2005).

No levantamento da literatura sobre cocriação de valor, foram identificados alguns estudos pertinentes às práticas voltadas para o conceito de cocriação de valor, entre os quais se destacam os de Prahalad e Ramaswamy (2004a; 2004b, 2004c) e de Payne, Storbacka e Frow (2008). Prahalad e Ramaswamy (2004a) elaboraram um modelo indicando o que as

empresas podem fazer para serem integradas na cocriação de valor, enquanto Payne, Storbacka e Frow (2008) propuseram um modelo que informasse às organizações as formas como este procedimento deveria ser desenvolvido (Troccoli, 2009). O modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004a) consiste em blocos de interação entre empresas e atores/agentes que facilitariam a cocriação de experiências. Por ter como base quatro elementos: diálogo, acesso, risco-benefício e transparência, o modelo foi conhecido como DART (Prahalad; Ramaswamy, 2004a). A Figura 3 apresenta o modelo DART, conforme disposto a seguir.

Figura 3 – Modelo DART da Cocriação de Valor



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

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2002) o diálogo assume um significado de compartilhamento entre empresa e ator/agente, oferecendo maiores oportunidades de adicionar sua visão de valor no processo de cocriação. Já no que se refere ao acesso, Prahalad e Ramaswamy (2002) colocam essa perspectiva como desejável para os consumidores e pode trazer consequentemente muitos lucros para as empresas, ampliando a visão de mercados potenciais. No que tange a redução de risco, os autores destacam que o envolvimento do ator/agente nas experiências de cocriação podem aumentar a responsabilidade pelo gerenciamento das exposições ao risco. Paralelamente a isso, as empresas revelam mais informações sobre os riscos que os produtos e serviços podem apresentar, com o intuito de estreitar o relacionamento. Por fim, a transparência é discutida por Prahalad e Ramaswamy (2002) indicando a importância desse fator dentro das condições de cocriação.

Mais importante ainda, o diálogo, o acesso e a transparência podem levar a uma avaliação clara pelo ator/agente dos riscos-benefícios de um curso de ação e decisão. Devo mudar minha medicação? Quais os riscos? Em vez de apenas depender do médico – o especialista – o paciente tem as ferramentas e a estrutura de suporte para ajudar a tomar essa decisão (Prahalad; Ramaswamy, 2004a, p. 9).

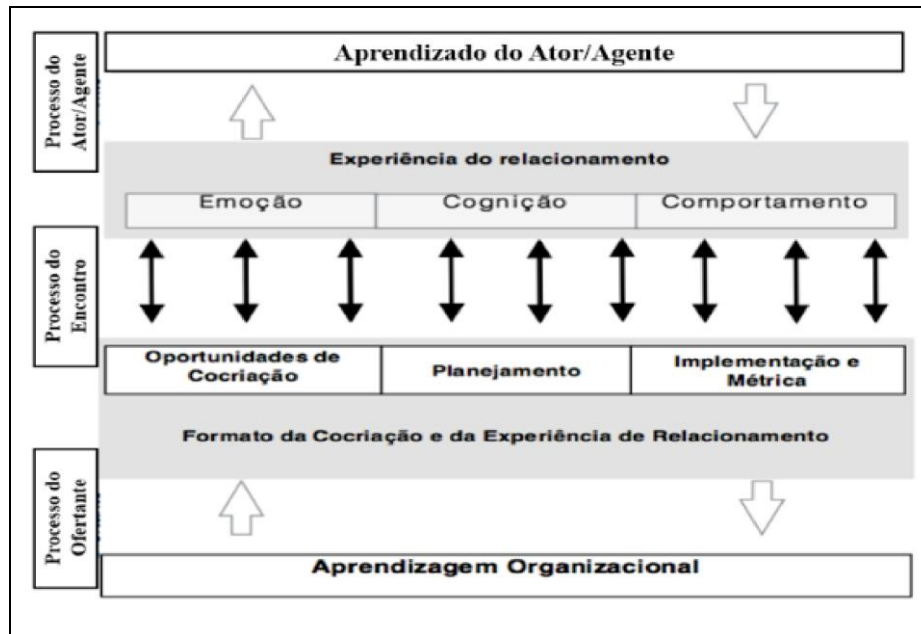
Para melhorar o entendimento, a personalização na cocriação “[...] significa nutrir interações individuais e resultados” diferenciados, cada qual com base em especificidades de cada relação entre a firma e o ator/agente (Prahalad, Ramaswamy, 2004a, p. 10). O ponto da criação de valor é *locus* de interação entre firma e ator/agente. Para Prahalad e Ramaswamy (2004a, p. 10), “Todos os pontos de interação entre ator/agente e empresa são críticos para criar valor”. A lógica do serviço, em Lusch, Vargo e O’Brien (2007, p. 5), é baseada no “[...] comprometimento em processos colaborativos com os atores/agentes”, quando engajados na cocriação de valor. Lembra Troccoli (2009, p. 14) que “[...] o *marketing* deve ser visto como um conjunto de processos e recursos com os quais a empresa busca criar proposta de valor”. A cocriação de valor é uma visão alternativa da criação de valor, que ocorre de maneira sincronizada e interativa, mas com menor teor ordinal. Valor não é adicionado, é criado (Ramírez, 1999).

Avaliando o progresso da ‘transformação da cocriação’, Ramaswamy (2013) atualizou sua proposta e forneceu mais componentes para que as organizações alcancem estratégias de cocriação, destacando o papel de cada ator na construção de plataformas de engajamento, bem como o papel dos líderes que buscam vantagens competitivas por meio de cocriação, a importância de ideias internas e externas para expandir a cocriação. O autor define plataformas de engajamento como uma reunião de pessoas, processos e artefatos projetados para intensificar a criação de valor em conjunto (exemplos: *web sites*, lojas físicas com espaços de reunião, aplicativos, *call centers*, etc.). Já o papel dos líderes na cocriação consiste em projetar plataformas de engajamento para oferecer uma variedade de ambientes de interação personalizados, permitindo e apoiando a criação de valor individualizada. Ramaswamy (2013) apresenta uma distinção entre oportunidades de cocriação interna e externa, visto que novas maneiras de expandir a cocriação podem vir do mercado sob a forma de necessidades de consumo não preenchidas, ou também podem se originar dentro da empresa em termos de processos existentes.

Em contraposição à Prahalad e Ramaswamy (2004a), Payne, Storbacka e Frow (2008) forneceram informações enfatizando os processos, ou seja, as atividades que as empresas deveriam buscar para criar propostas de valor. Os autores definem seu modelo em três componentes principais: 1) processos de criação de valor do cliente – processos, recursos e práticas que os clientes utilizam para gerenciar suas atividades; 2) processos de criação de valor do ofertante – processos, recursos e práticas que os ofertantes utilizam para gerenciar seus negócios e seus relacionamentos; e 3) processos de criação de valor do encontro – processos e práticas de interação que ocorrem entre consumidores e ofertantes e que precisam

ser gerenciados para gerar oportunidades de cocriação de sucesso, conforme disposto na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura conceitual para o processo de criação de valor



Fonte: Payne, Storbacka e Frow (2008)

A estrutura desenhada por Payne *et al.* (2008) explica um conjunto interconectado de processos e a natureza desdobrada da cocriação. Os diferentes encontros entre ator/agente e fornecedor propostos pelos autores ocorrem como resultado de seus respectivos processos de cocriação de valor. Payne *et al.* (2008) explicam que as setas que apontam nas duas direções destacam a natureza interativa dos encontros. Já as setas entre os processos do ator/agente e o aprendizado do ator/agente apontam que o ator/agente se envolve em um processo de aprendizado, que tem como base, o fruto das experiências que o ator/agente tem ao longo dos relacionamentos com a organização.

De acordo com Payne *et al.* (2008) o aprendizado do ator/agente é importante nas atividades de cocriação de valor com o provedor, ou seja, as setas que estão entre os processos do provedor e aprendizado da empresa indicam que quanto mais o provedor apreender sobre o ator/agente, mais oportunidades na experiência de relação de *design* e cocriação surgem no processo.

Em suma, na análise da natureza das atividades e dos papéis dos atores/agentes e fornecedores na cocriação de valor, conclui-se que a cocriação de valor é um processo de fornecer recursos para uso do ator/agente que deve transformá-lo em valor (Grönroos; Ravald, 2011). Embora os atores/agentes sejam sempre os criadores de valor, os fornecedores têm a

oportunidade de influenciar a criação de valor por meio de processos interacionais nos quais ocorre a participação do ator/agente e a integração de recursos (Grönroos; Ravald, 2011).

Portanto, o emprego de recursos focados na interação como forma de engajamento dos atores/agentes, pode ser considerado como um alicerce para a construção do conjunto de capacidades de cocriação de uma empresa (Lazarus; Krishna; Dhaka, 2014). Ramaswamy (2009) contribui com os estudos, afirmando que é necessário compreender os papéis de cada um dos cocriadores, operando, sempre que necessário, em resposta às carências e desejos dos atores/agentes e também dos demais *stakeholders*. Do ponto de vista organizacional, o autor afirma que todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo desde o primeiro contato com o ator/agente até o pós-venda, dessa forma estará se criando um ambiente propício para a cocriação entre ator/agente e empresa.

2.4.2 Cocriação de valor no contexto do ensino

A concepção da lógica dominante de serviço pode ser compreendida a partir do contexto do ensino superior (Dollinger; Lodge; Coates, 2018), uma vez que os atores/agentes podem ser cocriadores da dinâmica da sala de aula e, conseqüentemente, da sua própria aprendizagem. Bovill (2020) observa na literatura um crescente interesse do debate sobre atores/agentes como parceiros na educação superior. Nesse contexto, termos como parceiros e cocriação são utilizados como sinônimos (Bovill, 2020). A cocriação pode contribuir para a vantagem competitiva das IES, uma vez que os atores/agentes que interagem no processo de aprendizagem podem ter um aumento na sua satisfação, um melhor desempenho e se tornarem leais às IES (Hofstatter, 2010).

A era do conhecimento exige das IES metodologias sensíveis aos diferentes ritmos de cada indivíduo, nas quais o importante não é a explicação docente, mas o trabalho singular de cada ator/agente, seja de forma individual ou em cooperação (Gómez, 2002). O modelo tradicional de ensino, baseado em transmissão e assimilação de conteúdo, geralmente não é capaz de provocar a reconstrução do modo de pensar e sentir dos atores/agentes (Gómez, 2002). Esse modelo associa-se, frequentemente, a uma aprendizagem passiva (Fidalgo-Blanco *et al.*, 2017).

Embora o conceito da cocriação não tenha sido comumente utilizado em trabalhos anteriores a Vargo e Lusch (2004), sua aplicação tem aderência ao serviço de educação por ser uma atividade especializada que requer competências e habilidades, especialmente, o conhecimento (Vargo; Morgan, 2005). Conforme a classificação de serviços proposta por

Bitner *et al.* (1997), o serviço de educação requer alto grau de participação do ator/agente, isto é, ele atua como cocriador ou coprodutor podendo, então, contratar um serviço e pagá-lo, contudo, o serviço só se concretiza efetivamente por meio da presença e da participação ativa do ator/agente.

Apesar de possuir uma definição simples, a cocriação pode surgir a partir de características específicas de cada perfil de interação realizada entre ator/agente e fornecedor. Por outro lado, no contexto geral, todas essas possíveis formas de emersão da cocriação estão relacionadas entre si, afinal, o objetivo central é sempre o de construir valor em conjunto (Greenhalgh; Jacson; Shaw; Janamian, 2016). De igual forma, Day *et al.* (2004) entendem que a cocriação nasce da interação entre ator/agente, visão compartilhada por Fyrberg e Jürriado (2009), para os quais a interação está ligada também à experiência. Corroboram essa ideia Ng *et al.* (2012, p. 213), para quem “O Serviço é uma rede de agentes e interação o qual integra recursos à cocriação de valor”.

Ranjan e Read (2014) analisaram a literatura sobre cocriação de valor para verificar se o conceito era utilizado pelos autores e identificaram dois elementos fundamentais que a embasam: a coprodução e o valor de uso. No que diz respeito à coprodução, os autores identificaram as seguintes dimensões subjacentes à cocriação de valor:

- **Compartilhamento de conhecimentos:** consiste em os atores/agentes partilharem ideias, criatividade, experiências e conhecimentos com as organizações;
 - **Equidade:** conjunto que envolve a disposição da organização em compartilhar o controle em favor dos atores/agentes e o desejo do ator/agente de contribuir com as atividades de cocriação;
 - **Interação:** entendida como a interface principal entre as partes envolvidas na coprodução.
- Além disso, Ranjan e Read (2014) também identificaram três dimensões subjacentes ao valor de uso, a saber:
- **Experiência:** interação empática e emocional que se manifesta sob a forma de processos cognitivos e afetivos e gera valor de uso ao oferecer uma sensação de autotransformação;
 - **Relacionamento:** processos interativos, recíprocos e conjuntos que são a base do relacionamento em um ambiente ativo de comunicação e engajamento;
 - **Personalização:** refere-se à singularidade do processo de uso real ou percebido, sendo dependente de características individuais.

Dessa maneira, o surgimento deste novo modelo de organização, que se harmoniza com a descrição de *brand driven innovation* (BDI), de Jokowiski (2015), e que traz o relacionamento como norteador de atitudes, faz refletir sobre uma mudança na concepção de valor, com públicos (receptores) que deixam de lado a passividade para assumir o papel primordial, ao centro da criação. Ao cocriarem com a organização, os atores/agentes imprimem seus desejos, necessidades, expectativas e compartilham valores logo no processo de formatação de bens e/ou serviços. Uma vez que não se pode presumir o nível de engajamento dos atores/agentes, compete às organizações oferecer, tanto quanto for possível, possibilidades de escolha e flexibilidade em relação aos canais de distribuição e comunicação, bem como ao projeto de produtos (Moraes; Manzini, 2009; Prahalad; Ramaswamy, 2000).

Paralelamente, as IES devem estar em sintonia com as novas competências exigidas pelo mercado de trabalho, sendo capazes de atender suas nuances e sua complexidade. Isso representa um desafio para a educação profissional, que deve se manter atualizada com os processos de formação de profissionais (Debnath; Tandon; Pointer, 2007).

Esse fenômeno coletivo também caracteriza a importância da relação empresa-universidade, na qual são compartilhadas estruturas (físicas e talentos) comuns, produzindo pesquisa e inovação conjuntamente (Huhtelin; Nenonen, 2015). Para reforçar esse processo, a gestão escolar deve incentivar a interação multidisciplinar entre estudantes, professores e gestores (Dean; Griffin; Kulczynski, 2016). Sendo a comunicação uma condição obrigatória para efetivação da cocriação, as IES devem eliminar as barreiras para estabelecimento do diálogo, criando espaços para facilitar a troca adequada de informações (Pantoja Díaz; Ribes-Giner; Perello-Marin, 2016).

No contexto do mercado educacional, a experiência de cocriação é importante para o desenvolvimento de competências e habilidades para a vida profissional do ator/agente (Nenonen; Huntelin, 2015). As IES e alunos devem preocupar-se com o resultado final do serviço prestado, com o desenvolvimento das competências planejadas. Os atores/agentes estão preocupados no desenvolvimento de suas competências para o ambiente do trabalho, apropriando-as ao final do curso. Da mesma maneira, os professores têm como objetivo o desenvolvimento destas competências em seus alunos e que ao final do processo tenham uma avaliação positiva. Para as IES, também é importante que os atores/agentes consigam o desenvolvimento das competências, evitando a evasão durante o curso, como também aumentando a possibilidade de novas compras e a prospecção de novos atores/agentes (alunos). Por outro lado, para as empresas e sociedade, é imprescindível a formação de profissionais aptos para a resolução de tarefas cotidianas (Brambilla; Damacena, 2012).

Quando se trata de ensino, a cocriação de valor se dá no desenvolvimento de um ambiente educacional que não se restrinja a sala de aula, mas envolvendo todos os setores da escola e/ou universidades (organizações de ensino). Desta forma, são importantes a atenção e a transparência no atendimento ao ator/agente (aluno), focando a atuação das equipes na cocriação de valor nas experiências de serviço (Mccoll; Chong; Ferrier, 2015). Em sala de aula, o planejamento das aulas, utilizando metodologias ativas com troca de conhecimentos e experiências entre professores e alunos, são fatores que facilitam o engajamento dos alunos, resultando em sua satisfação (Karns, 2006).

Ainda, no ensino, outros elementos são essenciais para que ocorra a cocriação de valor, são eles: Interação, Participação Ativa, Aprendizagem Colaborativa e as Experiências de Ensino e Aprendizagem. De acordo com Brambilla (2016) a combinação desses elementos garante aos alunos a percepção de valor demonstrada pela percepção de qualidade e de desempenho, tendo como efeito a satisfação do aluno. A interação no ensino corresponde à construção do conhecimento desejado e necessário (Abrantes; Seabra; Lages, 2007). Pini (2009) afirma que, caso o professor seja o proponente da experiência de serviço, pode ser visto como aquele que configura as atividades de aula e prepara a condição para que ocorra a cocriação.

Por outro lado, as experiências de ensino e aprendizagem tratam de um aspecto importante na percepção de valor por parte do aluno. Baseados em suas experiências sociais, intelectuais e de acesso, entende-se que os estudantes controlam seu próprio aprendizado e que aprendem de diversas formas (Ramsey; Fitzgibbons, 2005), sendo necessária a criação de espaços para este aprendizado. Os espaços criados pelas IES favorecem a troca de experiências, que auxilia no aprendizado dos alunos, sejam essas trocas realizadas no formato presencial ou virtual.

Observa-se também, que a conexão entre cocriação e ensino reside na perspectiva educacional orientada ao ensino-aprendizagem, ou *learning* (multidirecional), contrapondo ao modelo *teaching* (unidirecional). Pode-se delimitar o presente estudo acerca do conceito de “*Service Learning*”. Este formato de ensino é centrado no aluno, requer responsividade e customização, viáveis através das ações de cocriação. Athanasiou (2007, p. 116) destaca a importância colaborativa no âmbito da sala de aula, a qual “[...] constitui um significado através do qual se move da abordagem tradicional centrada no professor para uma abordagem mais centralizada no estudante”. Este movimento natural para a ênfase em aprender é a cocriação na aprendizagem, que evolui dos preceitos de lecionar para os alunos ao modelo de maior interação e cocriação, ou o “*Being in the Classroom*” (Ramsey; Fitzgibbons, 2005).

A cocriação de valor oferece às organizações e à sua rede de atores oportunidades significativas de inovação a partir do processo de integração de recursos oferecidos pelos atores (Frow *et al.*, 2015). De acordo com a perspectiva da lógica dominante em serviços, o papel dos atores/agentes transformou-se de uma audiência passiva para uma participação ativa na cocriação da experiência de serviço, sendo o valor cocriado por múltiplos atores/agentes, sempre incluindo o beneficiário (ator/agente) (Vargo; Lusch, 2016). Nesse sentido, o agir conjunto de alunos, corpo docente e funcionários de uma universidade permite a criação de resultados superiores àqueles gerados pela atuação das IES no modelo tradicional, como a única geradora de valor para o usuário (aluno) (Dollinger; Lodge; Coates, 2018; Frow *et al.*, 2015).

Em suma, a importância da teoria que embasa a cocriação de valor no contexto do ensino como uma ferramenta de *marketing* de relacionamento para a criação de valores compartilhados, indispensável no mercado atual, em que apresenta uma modelagem para administração do processo, com elementos repaginados, anteriormente vistos de forma unilateral pelas organizações, mas que agora necessitam de pontos de interação entre organizações e atores/agentes, nas quais são relações de ganho mútuo, que podem ser fortalecidas (Troccoli, 2009; Prahalad; Ramaswamy, 2004; Brambilla; Damacena, 2012).

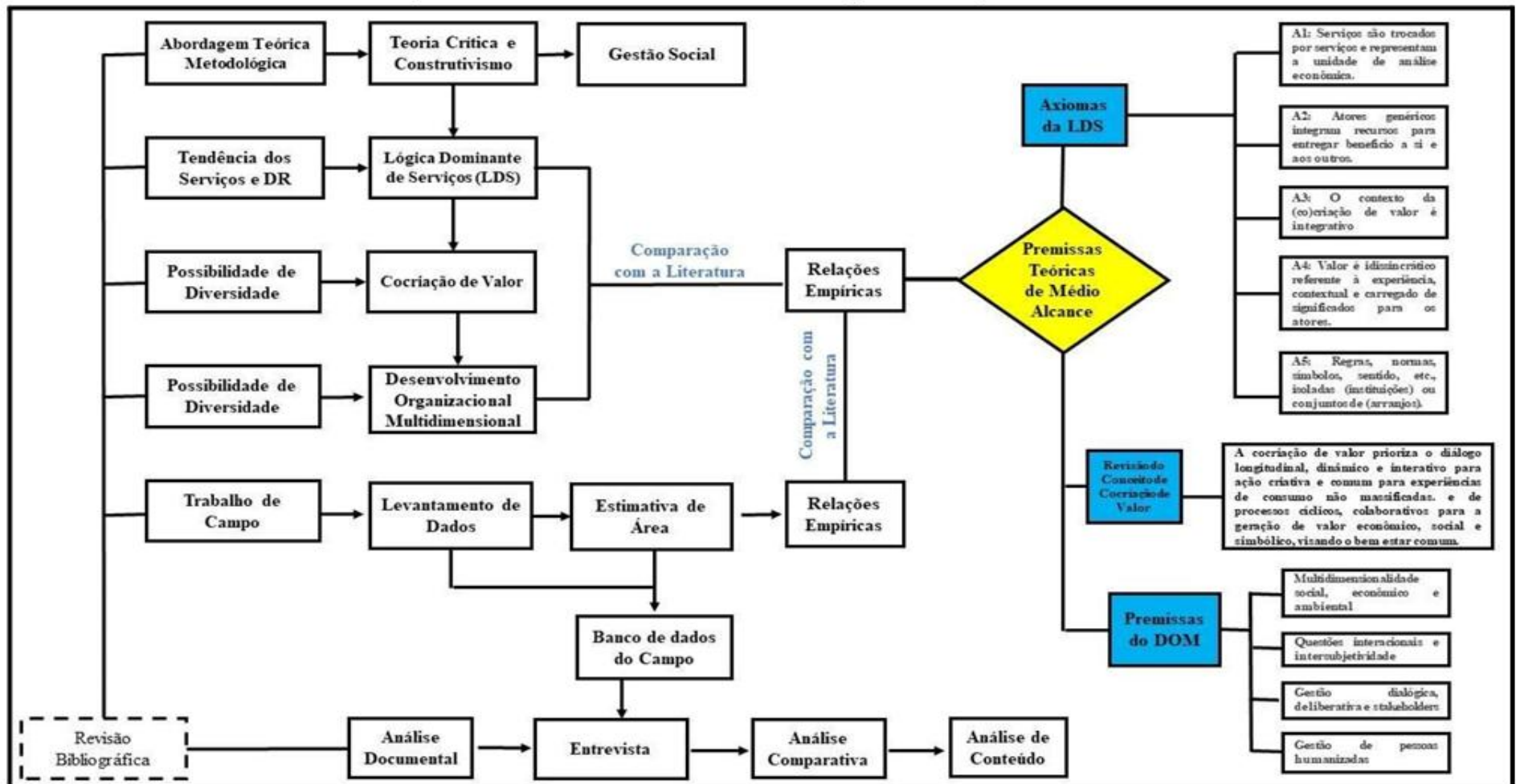
3 METODOLOGIA

Essa sessão tem como objetivo apresentar e descrever o método que foi utilizado na condução desta pesquisa. A partir de questões que serão formuladas e os objetivos que se pretende alcançar com esta Tese, seguido de proposições teóricas fundamentais para a concretização dos objetivos, em que foram avaliadas alternativas metodológicas (tipo, instrumento de coleta de dados, amostragem e/ou população alvo e técnica de análise de dados) que melhor se aplica as características deste estudo, permitindo assim responder eficientemente o problema norteador.

Quanto ao método de abordagem, tomou como base a Teoria Crítica e o Construtivismo. Nesse sentido, a Teoria Crítica e o Construtivismo são aspectos tratados na educação, que perpassam a noção de cocriação, sendo muito próximos da aprendizagem colaborativa, em especial o construtivismo, o qual entende o professor como um facilitador e orientador do estudante, para que seja desenvolvida a aprendizagem esperada (Athanasiou, 2007). Advém da busca coletiva pelas competências esperadas, em que se refere ao esforço conjunto na sala de aula entre professores e alunos para que os saberes de relevância e maior capacidade crítica e analítica sejam desenvolvidos pelos estudantes. O construtivismo, como teoria crítica, requer postura ativa dos estudantes, cocriando saberes. Uma noção amplamente difundida é a de que é preciso elevar os estudantes para um nível em que se tornem mais críticos e reflexivos, com menor apego ao livro-texto padronizado (Clegg; Starbuck, 2009).

No campo das organizações ou nesse estudo das IES, essa visão de mundo alinha-se também, ao pensamento da gestão social defendida no Brasil por Tenório (1998; 2011; 2015), com a qual, apresentou um constructo de possibilidades como resistência a visão hegemônica das necessidades, sendo uma visão intersubjetiva através da possibilidade de um novo conceito de cocriação de valor alinhado ao Desenvolvimento Regional e da discussão incipiente do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM), com premissas para uma dinâmica organizacional mais territorializada. Dessa maneira, a figura 5 apresenta os fundamentos teóricos e metodológicos da pesquisa.

Figura 5 – Fundamentos Teóricos e Metodológicos da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

Para tangibilizar os fundamentos teóricos e metodológicos da pesquisa (figura 5), partiu-se da já citada opção de abordagem meta narrativa através da teoria crítica de origem marxista e do construtivismo crítico, comumente usado nos estudos na área da educação, conceitos que também se alinham à gestão social.

Para análise, considerou-se também a tendência de maior participação da área de serviços nas relações econômicas, já citadas por Harvey (1992), bem como a visão das possibilidades contrapondo a visão de verdades absolutas, através da própria Lógica

Dominante de Serviço (LDS) e da Cocriação de Valor (CV) e do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM) como teorias de médio alcance, para dar diretrizes ao levantamento de dados, através de análise documental, entrevistas, análise comparativa e análise de conteúdo. Entretanto, para atender as premissas de médio alcance, buscou-se analisar uma síntese dos axiomas teóricos da LDS, com destaque o axioma 4 “**valor é idiossincrático referente à experiência, contextual e carregado de significados para os atores**”, e, axioma 5 “**regras, normas, símbolos, sentido, etc., isoladas (instituições) ou conjuntos de (arranjos)**”.

Também, no constructo teórico realizou-se uma aproximação entre os principais autores da cocriação de valor, destacando os conectivos que mais se identificam a possível visão territorial da cocriação de valor, com elementos econômicos e não econômicos. Além disso, como foco principal para embasar a busca empírica destacou-se a possibilidade das premissas do DOM, visando uma dinâmica organizacional mais territorializada com destaque para “**multidimensionalidade social, econômico e ambiental**”, “**questões interacionais e intersubjetividade**”, “**gestão dialógica, deliberativa e stakeholders**”, e “**gestão de pessoas humanizadas**”.

Quanto a forma de abordagem, a metodologia estabelecida para esta Tese, será realizada a partir de um estudo qualitativo/exploratório/descritivo, já que o fenômeno em discussão busca compreender como a cocriação de valor no campo do ensino pode representar uma possibilidade de desenvolvimento organizacional multidimensional (DOM), contexto do Desenvolvimento Regional, em instituições comunitárias de ensino superior do Comung (RS). Segundo Oliveira (1998, p. 116), “o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Conforme o autor, esse tipo de abordagem proporciona facilidade em poder escrever sobre uma determinada hipótese ou problema.

Particularmente, o tema da presente Tese, apesar de ser incipiente na literatura, é bastante relevante. Fato esse fica evidenciado com o desenvolvimento da pesquisa, dada a representatividade das IES para o desenvolvimento das regiões, havendo possibilidades para

caminho possível para suprir suas necessidades, conforme destacam Schmidt e Campis (2009, p. 24):

O espaço de atuação das Instituições públicas não-estatais é o espaço dos serviços não oferecidos pelo Estado. Há vastos domínios da vida social do país que sofrem com carência de serviços públicos, domínios onde o Estado nunca se fez presente e talvez nunca esteja diretamente presente, mas onde pode estar presente com relativa agilidade se cooperar com a sociedade civil. Nesses domínios, a constituição das instituições comunitárias é de grande relevância.

Nesse sentido, é imprescindível destacar a importância do reconhecimento das ICES pelos poderes públicos constituídos, uma vez que, ao acolher e compreender as organizações de capital social, em consonância com o compromisso assumido por elas durante décadas, nos mais diversos espaços geográficos do país, o Estado vislumbra que elas desempenham um papel social de valor inestimável, em cenários econômicos e políticos diversos, como nos municípios de pequeno porte e distantes das capitais. Esse comprometimento acaba por tornar as ICES centros de referência pela sua atuação como agente público social, especialmente porque assumiram, por muito tempo, responsabilidades públicas como a oferta de Educação Superior (Canan, Cardoso, 2020).

Por outro lado, o método qualitativo/exploratório/descritivo escolhido para esta pesquisa, visa ser o mais adequado a fim de que o objeto que será estudado em sua complexidade e totalidade, não sendo reduzido a variáveis únicas, ou seja, não sendo possível a generalização (Flick, 2009). Convém esclarecer, que as afirmações acima denotam a conformidade do tipo de pesquisa escolhido, uma vez que se pretende compreender a cocriação de valor e o desenvolvimento organizacional multidimensional em ICES, buscando entender aspectos que auxiliam no entendimento do fenômeno que será estudado, bem como suas aproximações com o desenvolvimento regional.

Quanto à seleção do método de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, para alcançar a compreensão de um evento contemporâneo, na identificação e descrição de variáveis relevantes sobre este evento, além da caracterização da dinâmica das relações entre as mesmas (Yin, 2001). O conceito de estudo de caso ultrapassa a simples observação, pois ao mencionar o “caso” ou “objeto específico” pode-se entender uma empresa, uma pessoa, um departamento, uma técnica, um evento, etc.” (Marques; Camacho; De Alcântara, 2014, p. 29).

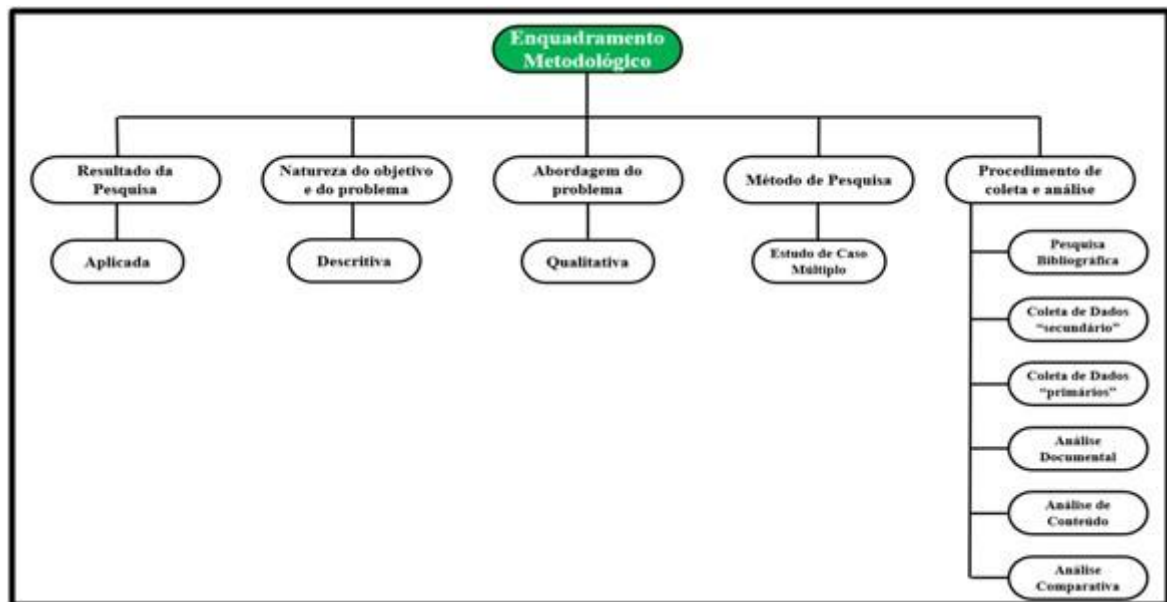
Nesta pesquisa, optou-se por analisar 2 (duas) universidades comunitárias associadas ao COMUNG/RS. Considerando o método de estudo de caso, será analisada a Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, que está localizada na cidade de Lajeado/RS, mais precisamente na Região do Vale do Taquari, bem como a Universidade Regional do Noroeste

do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, a qual encontra-se localizada na cidade de Ijuí/RS, fazendo parte da Região Noroeste.

A Região do Vale do Taquari é composta por 36 municípios. Em 2021, conforme dados do IBGE (2021), a região contava com uma população total de 386.201 mil habitantes. A cidade de Lajeado/RS, na qual encontra-se a UNIVATES, possui a maior população do Vale do Taquari, contando com 86.006 mil habitantes (IBGE, 2021). A Região Noroeste do RS, por sua vez, abrange 11 municípios e, de acordo com o IBGE (2021), a estimativa populacional da referida região em 2021 é de 184.928 mil habitantes. A cidade de Ijuí/RS, em que se encontra a UNIJUÍ, sendo a cidade mais populosa do Noroeste do Estado, contando com 84.041 mil habitantes (IBGE, 2021).

Conforme Yin (2015), a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que, por meio dele, pode-se esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões; o motivo pelo qual tais decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. A síntese dos procedimentos metodológicos é apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Síntese do Enquadramento Metodológico



Fonte: Adaptado de Bonaldo (2021).

De acordo com Fonseca (2002), a metodologia possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Por outro lado, “a metodologia de pesquisa tem como tarefa identificar e

analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as consequências de seu emprego” (Asti Vera, 1974, p. 7).

A partir da síntese do enquadramento metodológico, proposto na Figura 6, é possível elencar a adoção de diferentes métodos de pesquisa, necessários para atender aos objetivos específicos delineados na presente proposta (Santos, 2018), que pode ser definida como um estudo de caso múltiplo, a partir da combinação de diferentes métodos, assim descritos:

- a) Condução dos dados secundários (literatura), por meio de estudos publicados sobre a cocriação de valor, estratégia de desenvolvimento organizacional, ensino e instituições comunitárias, com aplicação de técnicas de análise documental e análise de conteúdo;
- b) Condução do estudo de casos múltiplos, a partir da coleta de dados sobre a temática do presente projeto de Tese, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada.
- c) Análise dos dados coletados pela análise comparativa (buscando descrever as semelhanças e as diferenças entre as universidades alvos dessa pesquisa) e pela análise de conteúdo (buscando trazer aproximações da cocriação de valor com o desenvolvimento regional a partir dos achados da pesquisa).
- d) Proposição de um modelo teórico conceitual a partir das análises dos resultados.
- e) Na sequência, destacam-se as principais categorias metodológicas e a operacionalização de cada uma destas etapas.

3.1 Ensaio bibliométrico

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa/exploratória/descritiva, tendo como objetivo compreender como a cocriação de valor em instituições comunitárias de ensino superior, no campo do ensino, pode representar possibilidades de desenvolvimento organizacional multidimensional no contexto de Desenvolvimento Regional. Considerando as ICES como alvos deste estudo, foi possível levantar informações que possibilitem contribuir com os processos organizacionais, a partir de estudos e metodologias já consolidadas na literatura. A análise qualitativa, segundo Richardson (1999), possibilita que o pesquisador descreva a complexidade do problema e as particularidades dos atores envolvidos. Segundo Gil (2002, p. 133), a análise qualitativa envolve “A redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”.

Em uma pesquisa de natureza qualitativa/exploratória/descritiva, os respondentes são escolhidos de forma a obter as melhores respostas à questão levantada, sem a necessidade de nenhum tipo de aleatorização dos indivíduos (Creswell, 1994). Em relação aos procedimentos de coleta de dados, a realização desta pesquisa tem como base um estudo prévio referente à cocriação de valor, desenvolvimento organizacional, ensino superior e instituições comunitárias. Na mesma linha, este estudo busca trazer achados a partir da coleta de dados, as possíveis aproximações da cocriação de valor com o desenvolvimento regional.

Nesse cenário, tendo em vista um maior aprofundamento da temática proposta nesta pesquisa, explorando publicações que versam sobre a “**cocriação de valor**” e “**desenvolvimento organizacional**”, realizou-se um ensaio bibliométrico, no sentido de apurar os artigos mais relevantes para esta Tese de Doutorado, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Etapas da Pesquisa

Etapas da Pesquisa	Descrição
Etapa 1	Dia 09 de junho de 2025, via base de dados <i>Web Of Science</i> (WOS) realizou-se a busca pelo assunto: “ <i>value co-creation</i> ” e “ <i>organizational development</i> ”.
Etapa 2	A busca foi refinada somente para o intervalo entre os anos de 2016 a 2025.
Etapa 3	Mais um refinamento selecionando apenas os tópicos: artigos (<i>article</i>).
Etapa 4	Busca refinada com seleção de tópicos somente relacionados aos temas: Cocriação de Valor e Desenvolvimento Organizacional.
Etapa 5	Leitura dos resumos e separação dos artigos para uma pasta criada no computador.
Etapa 6	Tabulação em Microsoft Excel: autores, palavras-chave, periódico e ano de publicação.
Etapa 7	Análise estatística no IBM SPSS 20® da coluna Autores, Ano de Publicação e Periódicos.
Etapa 8	Elaboração de uma Nuvem de Palavras no Word Cloud Creator.

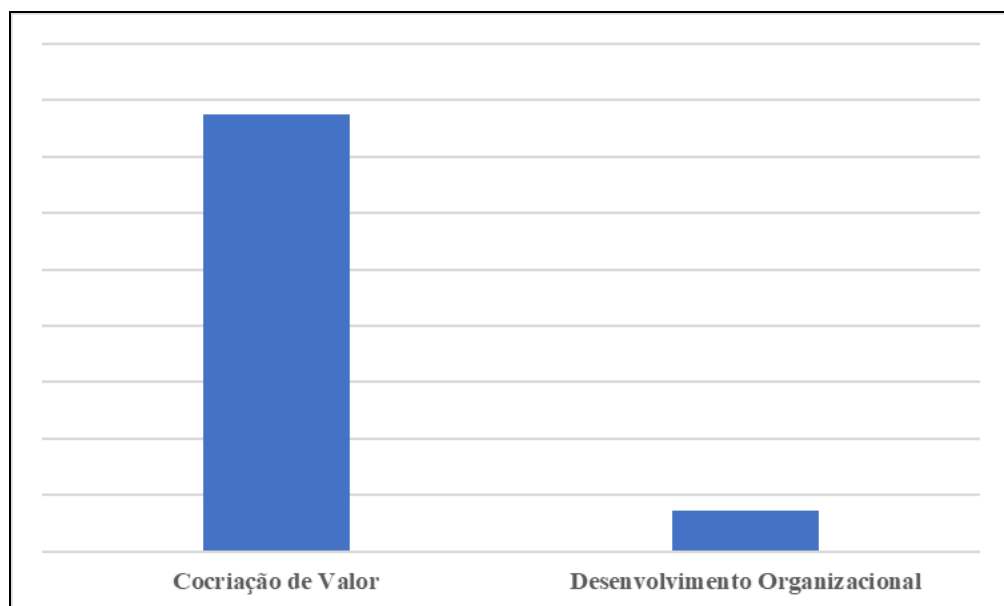
Fonte: Adaptado de Da Silva *et. al.*, 2019.

A pesquisa foi realizada em oito etapas, iniciando-se pela busca do tema no Portal Capes, mais especificamente a base de dados *Web Of Science* (WOS). As palavras utilizadas

foram na língua inglesa, nas quais a pesquisa não se limitou a artigos somente do idioma em inglês. Como forma de refinar e centralizar a busca no tema desejado, foram utilizadas aspas no início e no final das palavras, conforme disposto no Quadro 1 – etapa 1. O intervalo de tempo das publicações foi delimitado entre o ano de 2016 até 2025, sendo realizada a pesquisa em 09 de junho de 2025.

Neste sentido, o termo “*value co-creation*” (cocriação de valor) resultou em 18.269 possibilidades, nas quais foi feito um primeiro refinamento somente para artigos, resultando em 800 possibilidades. Após, foi feita uma leitura prévia e a separação de artigos, reduzindo-se o número inicial para 732 artigos alvo desta pesquisa. Já o termo “*organizational development*” (desenvolvimento organizacional) resultou em 6.871 possibilidades, nas quais foi feito um primeiro refinamento apenas para artigos, quando se encontrou 73 possibilidades. Após, foi feita leitura prévia e separação de artigos, reduzindo-se o número total para 54 artigos alvo desta pesquisa. Por outro lado, o termo “*organizational development strategy*”, conforme disposto na figura 8.

Figura 8 – Números totais de publicações de 2016 a 2025



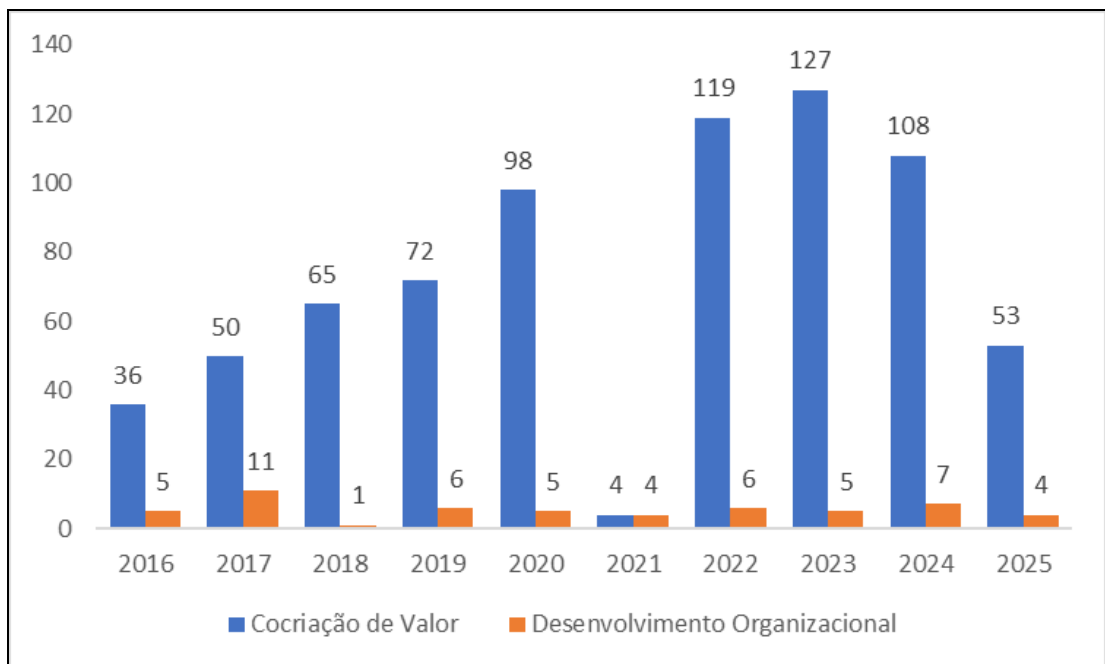
Fonte: elaborado pelo autor, com base na pesquisa

Desta forma, estudos com diferentes naturezas têm sido realizados para clarificar e definir conceitualmente e em termos práticos, bem como compreender e explicar a essência deste fenômeno da cocriação de valor. Esses estudos adotam a forma de revisão de literatura, pesquisas teóricas e empíricas, tanto de natureza qualitativa como quantitativa e perpassam diferentes ângulos sobre o tema. Já a temática do desenvolvimento organizacional surge em

função das intensas mudanças que ocorrem no mundo. Com o passar do tempo, mesmo sendo um termo ainda incipiente na literatura, o DO vem ampliando sua área de atuação, assumindo na atualidade uma abordagem sistêmica.

Na Figura 9, apresenta-se a quantidade de publicações por ano, entre o período de 2016 a 2025, relacionados ao tema.

Figura 9 – Publicações por ano



Fonte: elaborado pelo autor, com base na pesquisa

A coluna azul representa a temática da cocriação de valor. Analisando-se a distribuição das publicações, observa-se que 2023 foi o ano com maior número de artigos referentes ao tema, contabilizando 127 publicações. A seguir, com 119 e 108 publicações, aparecem os anos de 2022 e 2024, respectivamente. A coluna laranja representa a temática do desenvolvimento organizacional, sendo o ano de 2017 o período de maior número de produções, seguido de 2024, contabilizando 11 e 7 publicações, respectivamente.

Seguindo a pesquisa, o Quadro 6 apresenta os periódicos com publicações sobre o tema da pesquisa.

Quadro 6 – Periódicos com publicações relacionados ao tema

COCRIAÇÃO DE VALOR		DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	
PERIÓDICOS	Total	Periódicos	Total
Sustainability	29	Gio-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte OrganisationsPsychologie	3
Journal Of Business Research	21	Pravention Und Gesundheitsforderung	2
Industrial Marketing Management	21	Activities-Revue Electronique	1
Journal Of Business & Industrial Marketing	17	African Journal of Economic and Management Studies	1
Journal Of Service Theory And Practice	12	Revista Ciencias Sociales	1
Journal Of Hospitality And Tourism Management	10	Revista Geintec - Gestão Inovação e Tecnologias	1
Journal Of Service Management	8	Business Process Management Journal	1
Technological Forecasting And Social Chance	8	Management-Poland	1
Marketing Theory	8	Public Administration	1
Journal Of Strategic Marketing	8	Revista CICAG	1

Fonte: elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

Em relação aos periódicos, conforme consta no Quadro 6, o periódico com maior número de publicações relacionados ao termo cocriação de valor foram as revistas Sustainability, Journal Of Business Research e Industrial Marketing Management com 21, 21 e 17 publicações respectivamente. Em relação ao termo desenvolvimento organizacional, as revistas que tiveram mais destaque foram: Gio-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisations Psychologie, Activities-Revue Electronique e African Journal of Economic and Management Studies, com 2, 1 e 1 publicações, respectivamente.

A seleção dos autores é apresentada no Quadro 7. Foram destacados 12 autores de cada assunto, através da análise de frequência do SPSS 20®.

Observa-se, na figura 9, que as palavras que mais obtiveram destaque à alta repetição foram *Cocreation* (cocriação), *Value* (valor), *Service* (serviço), *Development* (desenvolvimento) e *Organization* (organização), o que demonstra que o termo cocriação de valor tem sido alvo de pesquisadores desde a década de 2000, abrangendo diversas áreas da literatura. Ao se considerar as palavras-chave desta pesquisa em conjunto (desenvolvimento organizacional e estratégia de desenvolvimento organizacional), identifica-se que estes são temas incipientes na literatura, o que evidencia a importância de aprofundar os estudos nessa área das Teorias Organizacionais. Essas figuras também mostram que, quando se trata de desenvolvimento organizacional, um conjunto de palavras aparecem de forma distinta do que a cocriação, em que várias palavras tomam o mesmo peso, pois aparecem quase no mesmo tamanho. Assim sendo, a próxima seção irá abordar o pré-teste realizado, para validação do roteiro de entrevista semiestruturado.

3.1 Pré-teste

O pré-teste realizado nesta Tese, foi uma etapa fundamental na metodologia proposta neste estudo, especialmente quanto se tratou da validação de instrumentos de coletas de dados, neste caso o roteiro de entrevista elaborado, para nortear o presente estudo de caráter inédito na área do Desenvolvimento Regional. Essa fase consistiu na aplicação preliminar do instrumento em um pequeno grupo reduzido de participantes com características semelhantes ao público-alvo da pesquisa. O objetivo principal foi identificar eventuais falhas, ambiguidade nas questões, dificuldades de compreensão e/ou inconsistências na estrutura do instrumento. De acordo com Gil (2019), o pré-teste permite ao pesquisador refinar os instrumentos, aumentando a precisão e a confiabilidade dos dados a serem coletados na etapa principal da pesquisa.

Além disso, o pré-teste contribuiu para a verificação da viabilidade operacional da pesquisa, testando o tempo de aplicação, a clareza das instruções e a adequação do ambiente de aplicação. Isso é particularmente importante em pesquisas de campo, nas quais o controle de variáveis externas é limitado. Para Lakatos e Marconi (2021), o pré-teste também serve como uma forma de treinamento do pesquisador, que pode aprimorar sua postura e abordagem diante dos participantes, ajustando estratégias de coleta para garantir maior engajamento e honestidade nas respostas.

Nesse sentido, o pré-teste foi planejado cuidadosamente, com critérios claros para a seleção dos participantes e com registro sistemático das observações realizadas durante sua

aplicação. Conforme apontam Creswell e Creswell (2021), essa etapa aumenta a credibilidade da pesquisa, pois assegura que os instrumentos sejam compreensíveis, relevantes e adequados ao contexto investigado, favorecendo a obtenção de dados válidos e confiáveis para análise final da Tese.

Com o objetivo de assegurar a clareza, a pertinência e a adequação dos instrumentos de coleta de dados qualitativos, foi realizada a aplicação de um pré-teste no período de 1º a 30 de junho de 2023. Essa etapa teve como finalidade validar os roteiros de entrevistas semiestruturadas denominados Roteiro A e Roteiro B, construídos para orientar a coleta de dados junto ao público-alvo da presente pesquisa. O Roteiro A foi direcionado a professores e alunos, enquanto o Roteiro B destinou-se aos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) selecionadas para o estudo.

O pré-teste contou com a participação de três colaboradores vinculados a IES integrantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG): um discente do curso de Administração da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, um docente do curso de Administração da mesma instituição e um professor com atuação nos cursos de Administração e Psicologia da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Além desses respondentes, o pré-teste incluiu a participação de um gestor acadêmico – coordenador adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado –, que respondeu ao Roteiro B, voltado especificamente a gestores institucionais.

A aplicação do pré-teste teve como propósito central avaliar a consistência, a coerência interna e a linguagem dos roteiros de entrevistas, bem como verificar a adequação das perguntas em relação aos objetivos da pesquisa. Conforme recomenda Gil (2019), o pré-teste é uma etapa metodológica importante para identificar possíveis ambiguidades, redundâncias ou lacunas nos instrumentos de pesquisa qualitativa, permitindo a realização de ajustes antes da coleta definitiva. Nessa direção, os participantes do pré-teste contribuíram com observações relevantes, que subsidiaram o aprimoramento dos roteiros, conferindo maior robustez metodológica ao estudo.

A realização do pré-teste, portanto, cumpriu papel estratégico na etapa preparatória da pesquisa de campo, contribuindo para garantir a validade de conteúdo dos instrumentos e a qualidade dos dados a serem coletados posteriormente. Conforme Yin (2016), a pré-testagem é fundamental em estudos que utilizam entrevistas como técnica principal, uma vez que permite ao pesquisador antecipar dificuldades operacionais e assegurar que os instrumentos estejam alinhados aos objetivos investigativos e ao perfil dos entrevistados. Assim, a etapa de

pré-teste consolidou-se como um elemento metodológico essencial para a fidedignidade e a precisão das informações a serem produzidas na fase empírica desta tese.

Concluída a etapa do pré-teste e efetuados os ajustes necessários nos instrumentos de pesquisa, iniciou-se a fase seguinte: os procedimentos de coleta de dados. Esta etapa é fundamental para o êxito empírico da investigação, pois representa a implementação pática das diretrizes metodológicas previamente definidas no presente estudo. De acordo com Yin (2016), uma coleta de dados conduzida de forma sistemática, padronizada e ética é indispensável para garantir a fidedignidade dos resultados e a solidez das inferências analíticas. Complementarmente, Gil (2019) destaca que a qualidade da coleta de dados influencia diretamente a validade e a consistência das conclusões da pesquisa, tornando essa fase central para a credibilidade científica do estudo.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em 2 (duas) Universidades Comunitárias integrantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG/RS), sendo elas a Universidade do Vale do Taquari (Univates) e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Essa etapa contemplou a utilização de dados secundários — obtidos por meio de leituras e análise de documentos institucionais e acadêmicos —, bem como dados primários, coletados por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com sujeitos estratégicos previamente definidos. Para o tratamento e interpretação das informações, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo e análise comparativa, em conformidade com os procedimentos metodológicos delineados no Quadro 8. Essa combinação de estratégias permitiu uma compreensão mais aprofundada e contextualizada dos fenômenos investigados, assegurando maior robustez analítica ao estudo.

Quadro 8 – Métodos Propostos para alcances dos Objetivos

OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	FONTES DE DADOS	ANÁLISE
OE1 - Descrever o percurso sócio-histórico da instituição de ensino do COMUNG/RS em sua região de abrangência	Levantamento e seleção dos campos de análise; Entrevistas Mapeamento da região. Análise Documental	Coleta de dados secundários a partir de dados da Região de Influência das Cidades (REGIC).	Análise de Conteúdo
OE2 - Verificar e/ou analisar as relações interativas entre sociedade, território e instituições comunitárias de ensino no ambiente em que estão inseridas	Levantamento e seleção dos campos de análise; Revisão da literatura;	Coleta de dados secundários a partir da temática proposta neste projeto de Tese; Levantamento por roteiro de entrevistas (dados primários).	Análise de Conteúdo

OE3 - Identificar possíveis práticas de cocriação de valor no campo do ensino na instituição comunitária de ensino e suas relações com os stakeholders	Levantamento e seleção dos campos de análise; Revisão da literatura;	Levantamento por roteiro de entrevistas (dados primários).	Análise de conteúdo
OE4 - Analisar as principais mudanças e/ou estratégias organizacionais da instituição comunitária no campo do ensino e como essas estratégias influenciam na tomada de decisão	Levantamento e seleção dos campos de análise; Revisão da literatura;	Levantamento por roteiro de entrevistas (dados primários).	Análise de Conteúdo
OE5 - Verificar as aproximações da cocriação de valor a partir dos achados empíricos com o desenvolvimento organizacional multidimensional e o desenvolvimento regional.	Análise do material pesquisado.	Leitura dos dados levantando para verificar as possíveis aproximações da cocriação de valor com o desenvolvimento regional.	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor, com base na pesquisa

Refletindo sobre a abordagem metodológica adotada nesta Tese, o Quadro 8 tem como propósito demonstrar a aplicação de distintas metodologias, articuladas de forma complementar, com vistas ao alcance dos objetivos propostos. Nesse contexto, a escolha adequada das técnicas de coleta de dados constitui uma etapa decisiva, pois impacta diretamente na confiabilidade e na validade interna das interpretações derivadas dos casos analisados. É imperativo que os instrumentos selecionados sejam capazes de captar informações relevantes, consistentes e alinhadas aos constructos teóricos definidos. A qualidade desses instrumentos está diretamente relacionada ao seu grau de fidedignidade e validade, ou seja, à precisão das informações obtidas e à sua capacidade de responder aos propósitos investigativos estabelecidos (Cone; Foster, 1993).

Para obter uma coleta de dados mais abrangente, diversos autores (Triviños, 1987; Minayo, 2001; Roesch, 1999; Vergara, 2000; Laville; Dionne, 1999) recomendam a utilização de múltiplas fontes de evidências. Assim, para compreender o **Objetivo Específico 1 (OE1)**, foi analisado o percurso sócio-histórico das instituições de ensino do COMUNG/RS (Univates e Unijuí). Para tanto, se fez necessário a pesquisa bibliográfica e documental para contextualizar o cenário histórico, em que serão coletadas informações tendo como fonte os relatórios e livros sobre a história das IES, além de entrevistas com reitores/diretores/gestores. Assim, foram explorados, também, dados disponíveis no REGIC – Região de Influência das Cidades através do portal do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Segundo IBGE (2020), o REGIC define a hierarquia dos centros

urbanos brasileiros e delimita as regiões de influência a eles associados. Ou seja, a partir dos dados do estudo, pode-se delimitar as dinâmicas entre as redes de cidades e arranjos populacionais, pelas centralidades exercidas por bens, serviços, equipamentos, entre outros aspectos. Também foram analisadas a ata de constituição e documentos de planejamento, a fim de verificar e/ou caracterizar a concepção das IES e suas particularidades com a região em que estão inseridas.

Para responder ao **Objetivo Específico 2 (OE2)** — verificar e/ou analisar as relações interativas entre instituições comunitárias de ensino, sociedade e território —, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado em profundidade, com base em uma revisão sistemática da literatura sobre ensino superior comunitário, territorialidade e interação universidade-sociedade. O roteiro contemplou questões abertas e fechadas, permitindo ao pesquisador explorar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos das experiências relatadas pelos participantes. As entrevistas foram aplicadas a docentes e discentes vinculados a cursos de graduação das universidades comunitárias Univates e Unijuí, ambas integrantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG/RS). As áreas contempladas englobaram os cursos de Pedagogia, Engenharia e Administração, de modo a abarcar diferentes campos do saber — Ciências Humanas, Ciências Exatas e Ciências Sociais Aplicadas.

A amostra, composta por 6 (seis) professores e 6 (seis) alunos (totalizando 12 participantes), foi definida por conveniência, considerando critérios de acessibilidade, disponibilidade e disposição dos sujeitos para colaborar com a pesquisa. Segundo Silva (2005, p. 14), a amostragem por conveniência é constituída “por unidades selecionadas da população objetivo por algum critério de conveniência, muito frequentemente relacionado à acessibilidade das unidades”. Embora esse tipo de amostragem não proporcione a representatividade estatística, ele é adequado em investigações qualitativas que visam aprofundar a compreensão de fenômenos específicos a partir de sujeitos estratégicos.

As entrevistas foram realizadas por meio de formulários digitais, utilizando a plataforma *Google Forms* no período de 26/09/2023 a 30/10/2023, o que possibilitou maior agilidade na coleta e organização dos dados, além de respeitar as restrições logísticas e sanitárias do período em que a pesquisa foi conduzida. O uso de questionários on-line em pesquisas qualitativas tem se mostrado uma estratégia eficaz, sobretudo pela flexibilidade que oferece ao pesquisador para alcançar diferentes perfis de participantes e coletar informações ricas e contextuais. Conforme Braun *et al.* (2020), os formulários digitais

permitem acessar um amplo espectro de dados sobre visões, experiências e práticas dos sujeitos, configurando-se como ferramenta metodológica relevante nas Ciências Sociais.

A preocupação em compreender esse objetivo, tem como propósito evidenciar como as relações interativas se constituem em um processo de formação e desenvolvimento das pessoas. É por meio das relações interativas que se desenvolve a sociedade e relembra práticas culturais e sociais dos atores/agentes, nas quais se destacam as formas de cooperação no território em que os mesmos estão inseridos. Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que as interações representam fontes de vantagem competitiva e destacam que um dos principais desafios é exatamente o alinhamento das partes envolvidas [...].

Para alcançar o **Objetivo Específico 3 (OE3)** – identificar as possíveis práticas de cocriação de valor no campo do ensino na instituição comunitária de ensino e suas relações com os *stakeholders*, compreendeu o levantamento de dados a partir de aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas em profundidade, nas quais foram realizadas com gestores e/ou diretores das universidades alvo da presente pesquisa. As entrevistas foram aplicadas a esse grupo através da plataforma digital *Google Forms* e por conveniência no período 15/04/2024 a 19/06/2024, sendo posteriormente analisadas as respostas, dando maior legitimidade ao posicionamento e às respostas dos entrevistados.

A ideia desse objetivo parte da premissa de que as instituições vêm demonstrando um esforço na tentativa de engajar os atores/agentes na criação de valor, incluindo-os ativamente nos novos processos de desenvolvimento e entregas de produtos e/ou serviços, por meio de diferentes provedores (Vargo; Akaka; Maglio, 2008). O envolvimento ativo dos atores/agentes em atividades cocriativas e a comunicação geram um laço social que auxilia a resistência da relação entre organização e ator/agente e melhora a qualidade do serviço prestado (Grissmann; Sauer, 2012).

Desta forma, é nítida a relação entre cocriação de valor e *stakeholders*, pois abrange e descreve a colaboração entre as várias partes interessadas (Ranjan; Read, 2016). À construção e gestão dos relacionamentos entre as organizações e seus *stakeholders* é necessária a comunicação a partir do diálogo (Driessen; Kok; Hillebrand, 2013). As relações estabelecidas entre colaboradores e atores/agentes mudaram de uma comunicação unidirecional para um diálogo interativo, entendido como troca de opiniões, ao invés de tentar influenciar ou coagir, as organizações centram-se na escuta profunda e com empatia, com foco em interesses comuns e buscando avanços conceituais (Ayuso; Rodriguez; Ricart, 2006).

Para atingir o **Objetivo Específico 4 (OE4)** – Analisar as principais mudanças organizacionais da instituição comunitária no campo do ensino. Esse objetivo foi contemplado por meio de levantamento de dados primários a partir de aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturado. O público-alvo respondente desta etapa de pesquisa foram os gestores e/ou diretores das universidades alvo da pesquisa. As entrevistas que foram aplicadas a esse grupo foram através da plataforma digital *Google Forms* no período de 15/04/2024 a 19/06/2024, em que as respostas do público-alvo foram analisadas, e posteriormente analisadas.

A preocupação em compreender esse objetivo compreende o fato de que as organizações precisam se preparar para a liderança e o acompanhamento das profundas e densas mudanças que serão induzidas pelo avanço tecnológico e pelas novas concepções de vida dele emergentes. São novas hierarquias sociais, econômicas e culturais que se fundamentam nas revoluções tecnológicas, cada vez mais projetadas em menor escala de tempo (Vieira; Vieira, 2003). Essa transformação em ascensão que impera nas organizações exige mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (Robbins, 1999, p. 407), ou seja, as mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações (Bressan, 2004). Já Wood Jr. *et al.* (2022) aborda a mudança organizacional como o esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar as estratégias por ela desenvolvidas.

A mudança quase sempre envolve elementos de incerteza e oportunidade. Assim, quando as pessoas se defrontam com uma mudança, a primeira reação pode ser a de interpretá-la como uma ameaça ou perigo. Por isso é comum existir nesses processos resistência à mudança pelos colaboradores da empresa. Uma forma de se conseguir driblar esse problema é envolver as pessoas em todos os processos de transformação. Quando se sentem parte do planejamento e do processo de transição tendem a sentir maior controle da situação, resistindo menos às mudanças. A partir do momento em que as pessoas aceitam o fato de que uma mudança pode oferecer novas oportunidades e possibilidades, o processo de transformação pode seguir com sucesso seu caminho. A valorização do aprendizado e da inovação permanente são fatores que podem desenvolver uma cultura mais favorável à mudança (Mattos, 2002).

É importante, porém, ressaltar que os procedimentos de coleta de dados se darão a partir das contribuições teóricas e empíricas encontradas na literatura, e a consolidação dos

dados que serão coletados a partir das entrevistas. Assim sendo, e caracterizado os caminhos para a coleta de dados, a próxima seção, portanto, apresenta os procedimentos de análise dos dados, detalhando as estratégias técnicas e conceituais que serão utilizadas para conferir sentido aos conteúdos empíricos coletados, com o intuito de responder aos objetivos específicos da pesquisa e sustentar as inferências teóricas e práticas propostas por este estudo.

3.2 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados representou a fase de reflexão crítica do trabalho investigativo, constituindo-se num caminho árduo e de grande responsabilidade, pois é por meio dela que vamos transformar tudo aquilo que nos foi confiado, através dos dados empíricos, em interpretações que se sustentem teoricamente. Com isso, não se pode perder a perspectiva de que confiança e respeito aos entrevistados são condições indispensáveis para a compreensão dos discursos (Teixeira; Nitschke; Paiva, 2008).

A análise dos dados permitiu que o pesquisador tire suas próprias conclusões acerca das informações obtidas a partir dos dados coletados. Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), para que uma análise ofereça informações relevantes, torna-se necessário a aplicação de um conjunto de técnicas e métodos que permitem o máximo possível de informações e descobertas referentes à pesquisa realizada.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 2019, p. 168).

Para a condução desta etapa de pesquisa, a realização da análise documental foi necessária para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados, através de triangulações de dados e de resultados. O trabalho de levantamento documental pode ser conduzido durante o tempo decorrido entre a aplicação de outros instrumentos, como questionários ou entrevistas. Um dos grandes desafios da prática da análise documental é o grau de confiança sobre a veracidade dos documentos, fato que pode ser atenuado através de análises cruzadas e triangulações com resultados de outras fontes (Martins, 2008).

Na visão de Gil (2019), quanto à análise documental, existem dois tipos de fontes: os documentos “de primeira mão”, que são aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico (documentos conservados em arquivos públicos e instituições privadas) e os documentos “de segunda mão”, que de alguma forma já foram analisados (relatórios de empresa e tabelas estatísticas). Sendo assim, foram analisados os dados do REGIC a partir do portal do IBGE, *sites* das universidades alvos desta pesquisa, ata de constituição e documentos de planejamento, a fim de apurar minuciosamente as informações que foram utilizadas para análise dos resultados.

No contexto, as pesquisas de natureza tipicamente qualitativa baseadas em estudos de casos geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos, requerendo assim um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Esse processo é complexo, não-linear e implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha todo o ciclo da investigação [...] (Teixeira, 2003). A ideia de análise sugere algum tipo de transformação por meio do processamento de procedimentos analíticos que são criados para trabalhar os dados provenientes de algumas técnicas de coletas, como entrevistas, coleta de documentos, notas de campo, entre outros (Gibbs, 2009).

Para a condução desta etapa de pesquisa, a coleta de dados a partir das entrevistas com Professores, Alunos, Gestores e/ou Diretores teve como intuito organizar e interpretar as informações coletadas, enquanto a sistematização dos dados procura auxiliar no entendimento e análise dos dados em relação à teoria. Inicialmente, a coleta de dados contemplou as seguintes categorias analíticas para elaboração do questionário: axiomas da cocriação valor, desenvolvimento organizacional multidimensional, estratégias organizacionais e ensino. Como método de análise foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo, de acordo com Minayo (1994), é a expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa.

A análise de conteúdo, segundo Bardin, pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (1979, p. 42).

A análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), se organiza em três fases, sendo: a) pré-análise: nessa fase é realizada a escolha dos documentos que serão analisados, a

formulação dos objetivos e a elaboração das categorias que serão utilizadas na interpretação final; b) exploração do material: em função das regras formuladas na pré-análise, essa fase busca a exploração mais aprofundada do material; c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: nessa fase os dados são tratados e colocados em suas respectivas categorias, de maneira que as falas subjetivas sejam validadas.

Seguindo esta linha, na pesquisa em questão foram cumpridas as seguintes etapas práticas determinadas por (Silverman, 2009):

1. Documentação e transcrição das entrevistas com os atores/agentes e organizações;
2. Pré-análise dos dados coletados;
3. Codificação e categorização dos dados, por meio da seleção das informações relevantes e categorização dos dados de acordo com os construtos a serem estudados;
4. Interpretação dos dados por meio da análise dos dados extraídos da etapa anterior;
5. Elaboração do relatório de resultados, através da explicitação de evidências e consolidação de resultados comparativos.

Os critérios de categorização, ou seja, escolha de categorias é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos, na perspectiva da análise do conteúdo, as categorias são vistas como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos, reunindo características comuns (Franco, 2019). Ainda assim, cabe ressaltar que a pesquisa em questão contemplará a análise de dados primários, abrangendo o tratamento dos dados oriundos das entrevistas, permitindo a identificação de elementos significativos para o estudo em questão.

Para a condução desta etapa de pesquisa, foi desenvolvido uma análise comparativa, tendo como objetivo a coleta e análise de informações que envolve os diferentes setores das universidades alvo desta pesquisa, bem como o conjunto de dados coletados a partir das entrevistas semiestruturadas, nas quais buscou contemplar as diferenças e semelhanças dos objetos pesquisados, em que foi desenvolvido um quadro explicativo para mensurar a qualidade dos processos organizacionais.

Segundo Fachin (2001), o método comparativo consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto. Do mesmo modo, Barzelay (2001) destaca o uso do método comparativo como adequado à pesquisa em administração e

políticas públicas. Ele afirma que uma convergência no desenho da pesquisa poderia promover um rápido avanço da pesquisa nessas áreas. Isso particularmente na seleção de estruturas explicativas e na utilização de métodos comparativos. O método comparativo envolve a investigação de múltiplas unidades de análise com o intuito de ressaltar diferenças e similaridades (Ragin, 1987).

Assim, a análise de dados qualitativos torna-se uma atividade intensiva, que exige do pesquisador criatividade, sensibilidade e trabalho árduo, pois ela não acontece de forma linear, mas de forma complexa (Polit, Beck e Hungler, 2004) e instigante para todos, menos para o investigador qualitativo (Morse, 2003). Por fim, a finalidade da análise de dados é organizar, fornecer estruturas e extrair significados dos dados da pesquisa. É uma tarefa desafiadora para os pesquisadores, e se desenvolve em três perspectivas, a primeira relativa ao fato que não existem regras sistemáticas para análise e apresentação dos dados qualitativos. A segunda diz respeito à enorme quantidade de trabalho requerido para organizar e dar sentido ao material narrativo e a última, ou desafio final, de reduzir as informações para fins do relato, sem perder a essência e a riqueza dos originais (Polit; Beck; Hungler, 2004).

Durante a análise do processo de cocriação de valor em instituições de ensino superior do COMUNG/RS, a qual foi desenvolvida com o objetivo de compreender como a cocriação de valor no campo do ensino pode representar uma possibilidade de desenvolvimento organizacional multidimensional (DOM) no contexto do Desenvolvimento Regional, tomou-se o processo de cocriação e o universo das relações desenvolvidas entre ICE e população (acadêmicos e professores) como segmento de estudo, sendo que os relatos coletados foram explorados na construção de relações entre a percepção do público participante da pesquisa e aportes teóricos já existentes.

As contribuições estão dispostas em quatro categorias, sendo a primeira a análise das relações interativas entre instituições comunitárias de ensino, sociedade e território. Na segunda categoria, são discutidas as práticas de cocriação de valor no ensino e suas relações com os *stakeholders*, enquanto que na terceira, abordam-se as mudanças organizacionais que caracterizam o Desenvolvimento Organizacional das Instituições Comunitárias no campo do ensino. Por fim, realiza-se o cruzamento das informações, buscando identificar as possibilidades de aproximação da cocriação de valor com o Desenvolvimento Organizacional e o Desenvolvimento Regional.

4 AS ICES E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A presente seção tem como objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos a partir da coleta de dados realizada junto às instituições comunitárias de ensino superior consorciadas ao COMUNG/RS, especificamente a Univates e a Unijuí. Os dados analisados derivam de múltiplas fontes — entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais e registros públicos — e foram organizados de forma a responder aos objetivos específicos delineados na pesquisa.

Assim, esta seção assume um papel central na articulação entre os elementos empíricos e os fundamentos teóricos da pesquisa, configurando-se como espaço de síntese, interpretação e produção de conhecimento sobre as transformações organizacionais, as interações universidade-sociedade e as práticas de cocriação de valor no contexto das universidades comunitárias gaúchas.

4.1 Ensino Superior no Brasil: o papel das universidades comunitárias

A origem histórica dos primeiros cursos superiores no Brasil data do século XIX, quando, motivada por questões políticas, a família real portuguesa transferiu-se para suas terras de além-mar. Almejando criar um ambiente cultural próximo aos padrões europeus, D. João VI determinou a abertura de cursos superiores na Colônia e patrocinou, a contar de 1808, uma série de eventos artístico-culturais que marcaram época. Entretanto, apesar dessas iniciativas — já atrasadas em relação à América Espanhola, pode-se afirmar que a universidade brasileira, com as feições de uma instituição que aliasse ensino e pesquisa, tem uma história recente: a Universidade de São Paulo-USP, a mais antiga do Brasil, não é ainda centenária (Bittar, 1999).

Para Bittar (1999), apesar de não contar com um século, a universidade no Brasil, a exemplo do que ocorreu em toda a América Latina, vem contribuindo enormemente para a modernização da sociedade, tanto no aspecto tecnológico, quanto no científico cultural. Além desse distintivo, pode-se dizer que o ensino superior brasileiro, logo após o seu surgimento, já portava as marcas da sua diversificação — fenômeno que ganhou impulso com a Reforma Universitária de 1964, ocorrida em pleno regime militar e se acentuou nas últimas décadas.

Por outro lado, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — LDB (Lei nº 9.394/96) estabelece a estrutura e regulamentação da Educação no Brasil, as IES se dividem, segundo sua organização acadêmica, em: *universidades* e *não-universidades* (Centros Universitários, Faculdades, Faculdades Integradas, Centros Federais de Educação —

CEFET's, Institutos Superiores de Educação e Centros de Educação Tecnológica – CET's, estes últimos mais recentes). De acordo com a LDB, uma instituição caracterizada como Universidade representa atuação dissociada em ensino, pesquisa e extensão, além de ter autonomia didática, administrativa e financeira e um corpo docente com titulação acadêmica significativa de mestrado e/ou doutorado, respeitando a legislação vigente.

Neves (2002) apresentou um importante relato da estrutura do Ensino Superior no Brasil, onde caracteriza claramente os diferentes tipos de IES. De acordo com sua dependência administrativa, as IES também se classificam em privadas e públicas, sendo estas vinculadas aos sistemas de ensino municipal, estadual ou federal. Conforme disposto na atual legislação, as instituições privadas, que são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, sendo assim classificadas:

- **Particulares:** instituídas e mantidas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;

- **Comunitárias:** instituídas por pessoas físicas ou jurídicas, incluindo obrigatoriamente representante da comunidade em sua entidade mantenedora;

- **Confessionais:** instituídas por pessoas físicas ou jurídicas que atendam a uma orientação confessional e ideológica específica;

- **Filantrópicas:** instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços à população em geral, complementares às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

Da mesma forma, o sistema de ensino superior brasileiro é constituído por instituições públicas (criadas e mantidas pelo poder público) ou privadas (criadas e mantidas por pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos) e tem se desenvolvido de forma rápida e crescente. Na organização e funcionamento desse setor, constata-se a existência de um formato diferente e inovador de universidade (Rosa-Castro; Júnior; Marques, 2014). Neste contexto, as instituições de ensino superior exercem papel importante para o desenvolvimento da sociedade atuando como agentes de formação, não apenas na questão técnica, mas formando cidadãos comprometidos com o crescimento e a melhoria das relações de vida em sociedade (Paim, 2017).

As Universidades Comunitárias passaram a existir a partir do resultado de um esforço de comunidades regionais para construir seus espaços de ascensão social, tendo em vista a não oferta, por parte do Estado, de condições para tal. Com as transformações econômicas, políticas e sociais registradas na atualidade, têm-se a expectativa de

mobilização de setores da sociedade para uma melhor qualidade de vida, por meio da educação (Frantz, 2004).

Desde 1994 tais universidades têm sido representadas pela Associação Brasileira das Universidades Comunitárias – ABRUC, entidade que procura divulgar, por meio de eventos como congressos e seminários e de jornal informativo – Jornal das Universidades Comunitárias – as suas principais metas e construções em cima do legado deixado pela Constituição, assim expressas por alguns representantes:

Comunitárias são universidades prestadoras de serviços públicos, de interesse coletivo, sem fins lucrativos. Esse caráter inaugura um novo modelo de universidade, distante das instituições estritamente particulares (Craveiro, in *Jornal da ABRUC*, (3), 1998, p. 2).

As Universidades Comunitárias filantrópicas são parceiras do governo na importante tarefa da educação, da saúde e do bem-estar social (Rauch, in *Jornal da ABRUC*, (4), 1998, p. 2).

As Comunitárias estão construindo um modelo alternativo de universidade que pretende ser um exemplo para nosso país (Ronca, in *Jornal da ABRUC*, (5), 1998, p. 2).

Nesse trilhar, as universidades comunitárias “[...] surgiram também para suprir outra lacuna, qual seja, a falta de universidades em cidades interioranas, pois antes o ensino ficava restrito às capitais e apenas às camadas mais abastadas economicamente”. Percebe-se assim, que as universidades comunitárias, além da prestação educacional, cumprem o seu papel social também como política de inclusão por meio do oferecimento de bolsas de estudos pela instituição e pelo governo (Hermany; Juruena, 2016, p. 122).

No Brasil, a origem das instituições de ensino foi diversificada e de acordo com as características regionais em que surgiram. Durante o período de sua evolução, passaram por diversas formatações. No sul do Brasil, em decorrência do espírito comunitário, nasceram no Rio Grande do Sul, as Escolas Comunitárias, instituições de ensino que tiveram raízes religiosas, porém não se restringiram somente àqueles interesses e nem foram assistidas financeiramente pelas instituições religiosas (Vogt, 2009).

As instituições de ensino superior estão inseridas nos contextos do desenvolvimento das regiões como agentes fundamentais do processo, devido serem agentes geradores de novos conhecimentos e da formação de capital humano, por meio das principais funções das universidades: a formação educacional e a pesquisa, as quais estão atreladas suas demais funções secundárias, permitindo que as IES assumam o papel de agentes dinamizadores no processo de desenvolvimento regional (Sirqueira; Ferraz, 2014).

Por intermédio das diversas formas de interações que promovem as universidades com a comunidade local, ocasiona-se efeitos que contribuem para o desenvolvimento

regional. Esses efeitos se fazem sentir através da geração de capital humano por meio do ensino, da difusão do conhecimento por meios das pesquisas, da prestação de serviços realizados à sociedade por meio da extensão (Bovo, 2003).

4.1.1 Contextualização e percurso sócio-histórico das universidades

A existência de relações entre a presença de IES em determinada região e o desenvolvimento global da sociedade junto à qual estas se inserem é apontada por pesquisadores de diferentes áreas (Ferreira, 2019). Tal conclusão baseia-se na análise de múltiplos contextos, dentre os quais emergem os aspectos econômicos e de desenvolvimento social (Drucker, 2016). “De uma forma geral, são consideradas como grandes funções das IES a criação de conhecimento, o ensino e a responsabilidade para com a região onde estão inseridas” (Ferreira, 2019, p. 07). Tais aspectos também se reportam às ICES, visto o caráter comunitário destas organizações não alterar sua essência de origem: pelo contrário, a identificação local das ICES funciona como elemento propulsor das relações entre as instituições em estudo e a comunidades na qual estas se inserem.

Conforme disposto por Pinto (2009), as ICES são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento, desempenhando um papel fundamental especialmente nos territórios onde estão inseridas. Segundo o autor, essas instituições, muitas vezes localizadas em cidades médias ou pequenas, são responsáveis por criar e fortalecer vínculos entre o ensino, a pesquisa, a extensão e a comunidade local, promovendo um ciclo virtuoso de crescimento econômico, social e cultural.

Dentre as vantagens relacionadas à presença das ICES em determinada comunidade, pode-se citar:

- **Fomento à Educação e Qualificação Profissional:** As ICES ampliam o acesso ao ensino superior em regiões que, de outra forma, poderiam enfrentar dificuldades para atender à demanda por formação acadêmica. Isso resulta na qualificação de profissionais capacitados para atuar em diversos setores da economia local, fortalecendo os diferentes setores produtivos que integram a economia local (Schwartzman; Castro, 2013).

- **Geração de Conhecimento e Inovação:** Por meio de suas atividades de pesquisa e inovação, essas instituições criam soluções para problemas específicos da região. Projetos de pesquisa aplicados podem atender diretamente às necessidades locais, como o desenvolvimento de tecnologias agrícolas, industriais e de serviços, promovendo a modernização e o aumento da competitividade (Curi Filho; Wood Jr. *et al.* (2022).

- **Impacto Econômico Direto e Indireto:** O impacto econômico direto e indireto das ICES em suas regiões de atuação é significativo e multifacetado, abrangendo desde a geração de empregos até a dinamização de diversos setores econômicos. Esse impacto vai além da formação acadêmica, criando um ecossistema que fortalece a economia local e promove o desenvolvimento sustentável. “As ICES são grandes empregadores locais, contratando professores, pesquisadores, técnicos administrativos e profissionais de serviços gerais. Além disso, muitas vezes empregam mão de obra local para construção e manutenção de suas infraestruturas” (Schwartzman; Castro, 2013). A movimentação econômica desencadeada pelos setores de moradia, alimentação, transporte e lazer, que se relacionam diretamente à presença de estudantes do ensino superior em determinada região, constituem-se como oportunidades para o comércio e serviços locais, fortalecendo principalmente negócios de pequeno e médio porte. Dessa forma, além de fomentar o emprego e a circulação de renda, as ICES geram receitas tributárias indiretas por meio do aumento de atividades econômicas em sua região, contribuindo para o orçamento público municipal e estadual (Curi Filho; Wood Jr. *et al.*, 2022).

- **Valorização da Identidade Regional:** Ao se integrarem às comunidades locais, as ICES ajudam a preservar e valorizar a cultura e os saberes regionais, promovendo um desenvolvimento que respeita as particularidades da região. Essa valorização estimula um sentimento de pertencimento e orgulho na população, criando um ambiente favorável ao crescimento (Schwartzman; Castro, 2013).

- **Descentralização do Desenvolvimento Nacional:** As ICES contribuem de maneira expressiva para uma distribuição mais equilibrada do desenvolvimento no país, evitando a concentração de oportunidades isoladas, nos grandes centros urbanos. Isso é particularmente importante em países com profundas desigualdades regionais, como o Brasil (Curi Filho; Wood Jr. *et al.*, 2022).

Apesar das significativas vantagens da presença das ICES no contexto regional, Chiarello (2015) alerta para o fato de que a existência das referidas instituições em determinado espaço não é garantia efetiva de que o desenvolvimento realmente seja registrado, visto tal benefício somente ser alcançado a partir da qualidade das relações estabelecidas entre organização e sociedade, mediada pelo conhecimento (Chiarello, 2015). Nesse contexto, a realização de uma análise mais aprofundada dos diferentes contextos envolvidos na relação entre as ICES e suas comunidades de abrangência passa a ser instrumento essencial de conhecimento da realidade, para a qual se torna imprescindível também o conhecimento do percurso histórico das referidas instituições, a partir do qual

serão validadas as informações acerca das mudanças desencadeadas no espaço de inserção das mesmas.

4.1.2 Unijuí: contextualização e percurso sócio-histórico

A Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ) é uma ICES de abrangência regional e perfil multicampi. A sede da reitoria localiza-se na cidade de Ijuí, com campus universitários nas cidades de Ijuí, Santa Rosa, Três Passos e Panambi (Figura 11). Possui também polos de Ensino a Distância nas cidades de Ijuí, Panambi, Santa Rosa, Três Passos, Palmeira das Missões, Planalto, Uruguaiana, Tenente Portela, Porto Alegre, Horizontina, Santa Maria, Rosário do Sul e Agudo (UNIJUÍ, 2023).

Figura 11 - Localização da UNIJUÍ e dos Campus da instituição, no RS



Fonte: Google Maps, adaptado pelo autor (2023).

A criação da UNIJUÍ reporta-se a um movimento comunitário regional da década de 1950, que culminou com a constituição da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), no ano de 1956, instituição pioneira na educação superior da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. É, portanto, resultante do esforço e da mobilização comunitária, desenvolvido em prol da solução de um problema específico da primeira metade do século XX: a dificuldade de acesso da população do noroeste do Rio Grande do Sul ao ensino superior, aspecto este que corresponde às concepções de Frantz (2006), segundo o qual a educação, especialmente em sociedades formadas por descendentes de imigrantes, é entendida como responsabilidade da comunidade e não do estado. É uma organização que nasceu da participação comunitária, sendo esta sua característica mais marcante e, também, o principal fator de identificação da UNIJUÍ com a comunidade regional.

A Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ é mantida pela Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – FIDENE, “[...] instituição comunitária, filantrópica e beneficente-assistencial, de caráter científico-técnico-educativo-cultural, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de Ijuí/RS” (Ijuí, 2020).

Os avanços e transformações observados na sociedade desencadearam reflexos também no ambiente organizacional da UNIJUÍ, que, ao longo do tempo, passou por inúmeras transformações e readequações, sintetizadas no Quadro 9. Tais transformações refletem, direta ou indiretamente, as mudanças da sociedade e que, em âmbito regional, são em parte resultantes das ações da própria instituição.

Quadro 9 – Principais fatos da história da UNIJUÍ

Ano	Evento
1956	Constituição da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI)
1985	Reconhecimento da Universidade de Ijuí - Unijuí, pelo Ministério da Educação, com o primeiro Campus, em Ijuí.
1990	Criação do Campus Santa Rosa, da Unijuí.
1992	Criação do Campus Panambi, da Unijuí.
1992	Criação do Campus Três Passos, da Unijuí.
1993	Regionalização da Unijuí com a estrutura multicampi em Ijuí, Panambi, Santa Rosa e Três Passos.
1994	Alteração da denominação de Universidade de Ijuí para Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
2005	Credenciada para oferta da modalidade Educação a Distância (EaD)
2014	Qualificação como Instituição Comunitária de Educação Superior (ICES)
2019	Recredencia a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí) para a oferta de cursos superiores na modalidade a distância.

Fonte: UNIJUÍ (2023, adaptado pelo autor).

Conforme disposto por Paim e Yamaguchi (2016), as ICES têm, entre suas competências, a atuação na comunidade local, contribuindo para a formação de agentes de promoção do desenvolvimento regional. Tal condição é observada na UNIJUÍ, organização que, ao longo do tempo, vem considerando os desafios e oportunidades regionais em suas estratégias de desenvolvimento, por meio de iniciativas de caráter científico-técnico-educativo-cultural, contribuindo de maneira indiscutível para o crescimento da região.

Um passo significativo nessa mobilização da região noroeste foi dado com a criação da Universidade de Ijuí (UNIJUÍ), em 1985, afirmando a ideia de que a retomada do desenvolvimento dependia diretamente da possibilidade de a região produzir conhecimentos, ampliar o acesso ao ensino superior e qualificar as reflexões feitas no espaço local. (Rotta; Reis, 2008, p. 11).

Segundo informações da própria instituição, a Universidade exerce influência direta nos cinquenta e três municípios integrantes dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Noroeste Colonial, Celeiro e Fronteira Noroeste, os quais contabilizam, juntos, uma população estimada em 656 mil pessoas, movimentando um orçamento anual de aproximadamente R\$ 140 milhões.

Galdino (2011) afirma que as ICES, para subsistirem, devem possuir um projeto institucional definido, no qual sua missão seja explicitada de forma coerente com os anseios dos segmentos que a integram: dirigentes, professores, funcionários, alunos e comunidade. Tal aspecto é contemplado pela UNIJUÍ, instituição que tem como missão “Formar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, produzir e difundir conhecimento contribuindo para o desenvolvimento da região”. Características das ICES emergem também da visão e dos princípios da UNIJUÍ, a qual busca continuamente “Consolidar-se como universidade comunitária, pública não estatal, filantrópica referenciada pela excelência de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região em que atua”, por meio de ações em defesa do caráter comunitário; da formação crítica, humanista e empreendedora, do compromisso com a sustentabilidade social, ambiental e econômica e na articulação entre ensino, pesquisa e extensão, entre outros aspectos não menos importantes.

Conforme disposto no Art. N° 41 do Estatuto e Regimento Geral da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS: UNIJUÍ/FIDENE (Ijuí, 2020), “[...] a UNIJUÍ é uma Instituição Comunitária de Educação Superior, cumprindo, pela sua Mantenedora, todos os requisitos estabelecidos na Lei n° 12.881, de 12 de novembro de 201”. Atualmente, a instituição faz parte da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias, tendo garantido seu acesso a editais e, também, direito ao fomento direcionado às instituições públicas, assim como receber recursos orçamentários do poder público para seu desenvolvimento. Sua natureza de direito civil também lhe permite receber recursos diretamente de fontes privadas, desde que tais recursos sejam sem fins lucrativos, apenas para desenvolvimento próprio.

A tríade “Ensino, Pesquisa e Extensão”, considerados pilares de uma Universidade (Schimitt, 2019) são observados em todas as práticas da UNIJUÍ e contribuem de maneira expressiva para o crescimento regional, uma vez que a instituição planeja, custeia e executa projetos em diferentes áreas, em todos os municípios de atuação, conforme disposto no Art. 2° do Estatuto da FIDENE, o qual assim dispõe: “A FIDENE, priorizando a educação, caracteriza-se pela promoção do desenvolvimento regional integrado, planejado e

instrumentalizado pelos meios que se fazem necessários e tem como objetivos” (Ijuí, 2020b, p. 12).

Nesse contexto, o fomento ao conhecimento, desencadeado por meio de práticas de extensão, permite a aplicação prática de conceitos aprendidos em sala de aula, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

A relação da universidade com a comunidade se fortalece pela Extensão Universitária, ao proporcionar diálogo entre as partes e a possibilidade de desenvolver ações sócio-educativas que priorizam a superação das condições de desigualdade e exclusão ainda existentes. E, na medida em que socializa e disponibiliza seu conhecimento, tem a oportunidade de exercer e efetivar o compromisso com a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (Silva, 2011, p.2, *apud* Rodrigues *et al.*, 2013, p. 142).

Neste sentido, Albarello *et al.* (2017) salientam a importância das ações desenvolvidas pela UNIJUÍ no âmbito da Economia Solidária. Dentre as inúmeras ações realizadas, os autores salientam as iniciativas de suporte técnico e organizacional oferecidas a diferentes organizações comunitárias, dentre as quais destacam a Associação de Coletivos Diversificados de Trabalhadores de Economia Solidária - FECONSOL, que congrega famílias de artesão e produtores de gêneros alimentícios; a Cooperativa de Agricultores Familiares de Produtos Agroecológicos e Coloniais Noroeste do Rio Grande do Sul – NATUAGRO, formada por pequenos produtores que investem na produção de alimentos comercializados em feiras; a Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Ijuí - ACATA Ijuí e a Associação de Reciclagem da Linha 6 - ARL6, ambas localizadas em áreas urbanas e formadas basicamente por mulheres de baixa renda e chefes de família.

Os grupos citados são apenas parte dos segmentos que recebem apoio técnico da UNIJUÍ, tanto no auxílio à organização, quanto à orientação e qualificação, de modo a instrumentalizar a população envolvida para que esta consiga produzir de maneira autônoma, inserindo-se nos círculos da economia local. Além dessas iniciativas, também merecem atenção os serviços em educação ambiental desenvolvidos nas escolas, bairros e comunidades, o manejo das Áreas de Preservação Permanente e as parcerias com os municípios que pertencem à área de ação da instituição.

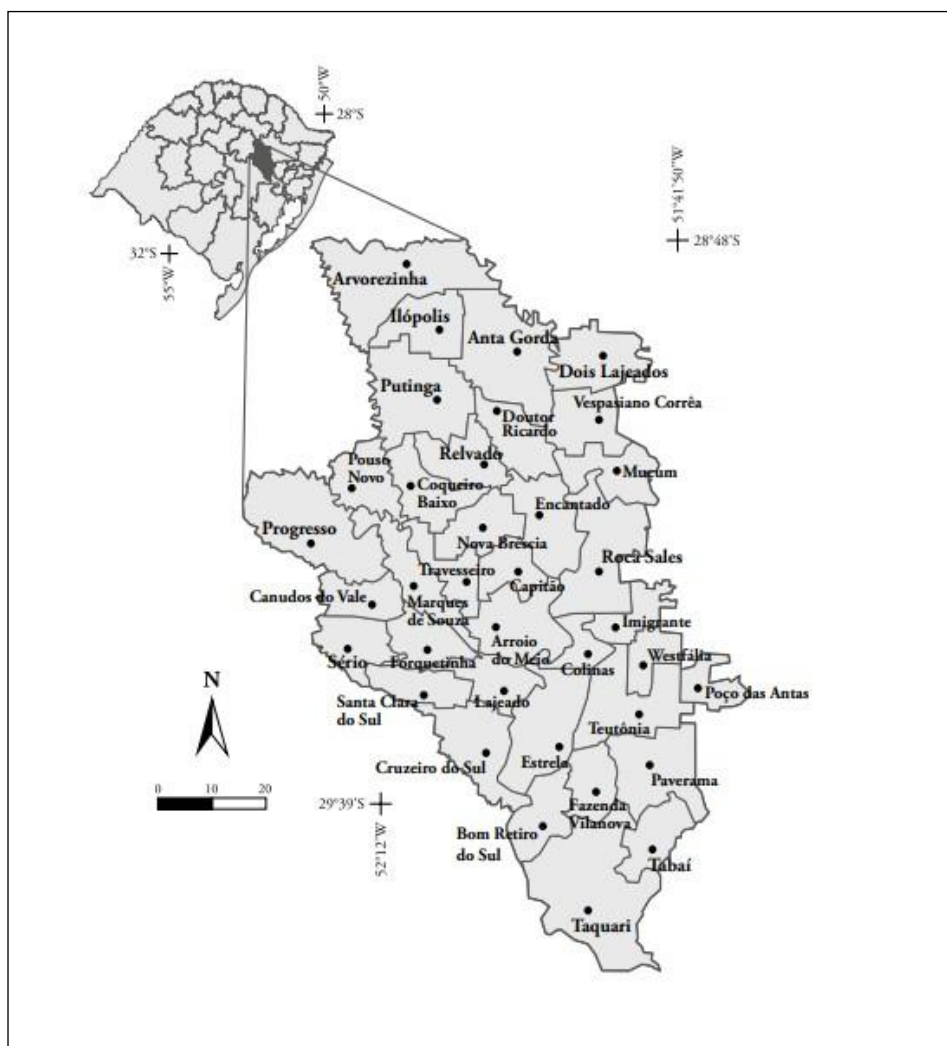
Percebe-se, nas iniciativas da UNIJUÍ, o forte incentivo à economia solidária e às ações de âmbito comunitário, como estratégia de incentivo ao desenvolvimento regional. Tal aspecto reporta-se aos estudos de Chiarello (2015), para quem o desenvolvimento de ações práticas voltadas à educação, à cultura e à organização social são estratégias que devem ser exploradas pelas ICES visando desencadear transformações positivas em seu espaço de

atuação. Segundo o autor, a presença de uma ICE em determinada região não é garantia de transformação desta: Para que as mudanças ocorram, é essencial que a referida instituição interfira positivamente na realidade, para, a partir dessas interferências, promover as mudanças almejadas.

4.1.3 Univates: contextualização e percurso sócio-histórico

A Universidade do Vale do Taquari (Univates) é uma ICES de abrangência regional, localizada em Lajeado/RS. Seu maior eixo de atuação compreende os municípios do Vale do Taquari (Figura 12), exercendo atração também sobre parte dos municípios do Vale do Rio Pardo da Serra Gaúcha. Atualmente, a instituição é mantida pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES).

Figura 12 – Região do Vale do Taquari no RS



Fonte: CODEVAT (2017).

Além dos cursos presenciais oferecidos no campus sede, a Univates desenvolve, na cidade de Lajeado e em outras cidades do entorno, serviços complementares como a Farmácia Escola, localizada no centro de Lajeado, o serviço de apoio aos profissionais da saúde, no Hospital Bruno Born (HBB) e o Centro de Atendimento Materno-infantil (CAMI) em Estrela/RS. Desde 2017, a instituição também oferece cursos na modalidade EAD, sendo que em 2023, encontram-se em funcionamento dezoito pólos, localizados em diferentes municípios do estado do Rio Grande do Sul: Alvorada, Arroio do Meio, Arvorezinha, Bom Retiro do Sul, Carlos Barbosa, Cruz Alta, Encantado, Estrela, Guaporé, Montenegro, Porto Alegre, Soledade, Taquari, Teutônia, Venâncio Aires, Vera Cruz, Veranópolis e Serafina Corrêa.

A história da Univates tem relação direta com o desenvolvimento recente da região do Vale do Taquari e, assim como as demais ICES, é resultado de iniciativas locais visando garantir um maior acesso ao ensino superior: Em 1969, a Associação Pró-Ensino Universitário do Alto Taquari (APEUAT), formada por lideranças comunitárias de Lajeado e região, firmou convênio com a Universidade de Caxias do Sul, trazendo os primeiros cursos de ensino superior para a região, os quais funcionam em espaços físicos de outras instituições. “[...] as primeiras graduações e licenciaturas funcionavam em outros locais da cidade, como o antigo Colégio São José (atual Colégio Estadual Presidente Castelo Branco)” (UNIVATES, 2023).

Segundo De Conto (2006, p. 03), o associativismo é uma marca das comunidades formadas por descendentes de imigrantes, sendo aspecto preponderante também para o desenvolvimento das comunidades do Vale do Taquari. “A organização das comunidades refletiu nos índices superiores de alfabetização quando comparados aos do resto do país. Na relação escola/habitante, também se observa uma vantagem para essas comunidades, que não ficaram apenas aguardando ações do poder público”. Tal condição certamente influenciou no modelo de desenvolvimento organizacional possível de ser observado na região, que vem buscando, ao longo da história, firmar-se como pólo de atração de recursos. A presença de uma IES contribui de maneira expressiva para tal objetivo, pois “Caso não existisse Ensino Superior na região, a maior parte dos alunos que hoje estudam na Univates estariam estudando em outras regiões e, portanto, realizando seus gastos em outro local” (De Conto, 2006, p. 06). Segundo o autor, esses recursos, aos quais são acrescidos os valores decorrentes de serviços relacionados à manutenção e funcionamento da IES na região, provocam um impacto econômico e social relevante para todo o Vale do Taquari, impulsionando, mesmo que de maneira indireta, o desenvolvimento da região.

Em 16 de novembro de 1972, a APEUAT foi extinta, sendo transformada na Fundação Alto Taquari de Ensino Superior (FATES), a qual, a partir de 1975, “[...] passou a manter a Faculdade de Educação e Letras do Alto Taquari (FELAT), com o curso de Letras e, no ano seguinte, a Faculdade de Ciências Econômicas do Alto Taquari (FACEAT), com os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis” (De Conto, 2006, p. 06).

Entre 1975 e 1999, a FELAT e a FACEAT agregaram à grade de cursos superiores disponíveis, quatro novas opções de formação: os cursos de Licenciatura em Ciências e em Pedagogia, bem como os cursos de Bacharelado em Administração e Administração com Habilitação em Comércio Exterior. Em 1999, a FELAT e a FACEAT fundiram-se em uma única organização, sob a denominação de Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior (UNIVATES). Com essa mudança, a instituição foi credenciada como Centro Universitário, tornando-se autônoma para definir a oferta de cursos. Em 2017, a Univates deixou de ser um Centro Universitário, recebendo a concessão do título de: Universidade do Vale do Taquari - Univates.

Desde a autorização de funcionamento do primeiro curso superior em Lajeado, no ano de 1969, ainda por intermédio da APEUAT, até a atualidade, inúmeras transformações foram vivenciadas pela referida instituição, as quais são sintetizadas no Quadro 10. Conforme De Conto (2006, p. 20), tais transformações refletem também o crescimento da região, que, nas últimas décadas, vem sendo superior ao registrado no estado e no país e que, “[...] possivelmente tem a efetiva contribuição da Univates, visto que seu crescimento, bem superior ao do PIB regional, estadual e nacional, contribuiu para alavancar as atividades econômicas regionais”.

Quadro 10 – Principais fatos da história da Univates

ANO	EVENTO
1964	Criação da Associação Pró-Ensino Universitário do Alto Taquari (APEUAT).
1969	Início do Ensino Superior em Lajeado. Instalação do curso de Letras como extensão da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Visita de Paulo de Tarso de Moraes Dutra, Ministro da Educação e Cultura, a Lajeado, em abril de 1969.
1972	Criação da Fundação Alto Taquari de Ensino Superior (Fates) em substituição à Associação Pró-Ensino Universitário do Alto Taquari (Apeuat).
1974/1975	Criação das faculdades FELAT (1974) e FACEAT (1975). A partir desse momento os cursos, já reconhecidos pelo MEC, passam a integrar a FATES.
1978	Garantias do repasse de 12,67 ha do antigo Posto Agro-Pecuário federal à FATES.
1989	Construção do Prédio 3, já na sede da UNIVATES.
1997	Fusão das faculdades na Univates (Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior).
1999	Credenciamento da Univates como Centro Universitário e construção da Biblioteca.

(continua)

2000	Substituição da FATES pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES).
2004	Aquisição, pela FUVATES, dos restantes 46,39 ha do Posto Agro-Pecuário, ao Patrimônio da União.
2005	O Curso de Letras é considerado o melhor do Brasil (ENADE).
2006	Abertura do primeiro curso de mestrado da Univates, em Ambiente e Desenvolvimento.
2007	A Univates é considerada a melhor Instituição de Ensino Superior particular do RS. (Fonte: Jornal O Globo de 06/2007)
2007	Inauguração do Complexo Esportivo, o maior do gênero nos Vales do Taquari e Rio Pardo.
2009	Solene comemoração dos primeiros 40 ANOS DE ENSINO SUPERIOR no Vale do Taquari.
2011	Instalação do primeiro curso de doutorado na Univates: Ambiente e Desenvolvimento.
2013	Autorização para oferta do Curso de Medicina
2014	Inauguração do Centro Cultural da Univates, que abriga a Biblioteca e o Teatro Univates - com capacidade para 1,1 mil pessoas, salas especiais e área de lazer.
2014	Inauguração do Parque Científico e Tecnológico da Univates – Tecnovates. O espaço é destinado ao desenvolvimento do conhecimento, da ciência e da tecnologia.
2015	Laboratório de Habilidades II - focado no aperfeiçoamento de atividades práticas relacionadas com técnicas cirúrgicas, procedimentos e treinamento direcionado para alunos da área da saúde.
2016	Inauguração Ambulatório de Especialidades Médicas no Centro Clínico Univates - espaço de integração entre o ensino, o serviço e a comunidade, destinado à prestação de serviços multiprofissionais em atenção integral à saúde, articulando as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
2017	No dia 26 de julho, o Vale do Taquari, que há 50 anos uniu forças para trazer o ensino superior à região para qualificar e desenvolver pessoas, colhe um fruto importante de um trabalho coletivo: a Univates recebe a concessão do título de: Universidade do Vale do Taquari - Univates.
2017	A Univates passa a oferecer cursos na modalidade a distância, contando com polos EAD em diversas cidades do Rio Grande do Sul.
2018	Inauguração do Núcleo Avançado de Atividades em Saúde, localizado no Hospital Bruno Born (HBB) de Lajeado.
2018	Início das atividades do setor de Assistência Profissional em Saúde (APS/Univates), com o objetivo de prestar serviços na área de gestão de pessoas para atuação em Serviços de Saúde.
2018	O Mestrado Interinstitucional (Minter) do Programa de Pós-Graduação em Ensino (PPG Ensino) da Univates passa a ser ofertado em Sergipe, em parceria com o Centro Universitário Ages - Uniages, com sede na Bahia.

Fonte: UNIVATES (2023, adaptado pelo autor).

A ênfase ao Desenvolvimento Regional (DR), almejado na década de 1960, manteve-se ao longo de toda a trajetória da UNIVATES e continua presente nas opções estratégicas da instituição, que se propõe a ser uma catalisadora do Desenvolvimento Regional e tem, entre suas metas, a busca da qualificação permanente e a formação de profissionais com visão crítica e capacidade empreendedora (Faleiro, 2009).

Os resultados, para a região, da implantação de cada um dos cursos relacionados são outro aspecto que apontamos no sentido de traçar um panorama regional, palco das reflexões e ações de grande número de profissionais formados que nesse tempo curto já estão atuando, e que em tempo longo estarão em ainda maior número contribuindo para incitar um quadro modificado quantitativa e qualitativamente nos diferentes vieses: econômico, cultural, educacional, político, social (Faleiro, 2009, p. 232).

As percepções de Faleiro (2009) são compartilhadas por Rodrigues *et al.* (2013, p. 142), os quais ressaltam o papel das ICES no fortalecimento da sociedade. “[...] quando acontece um desenvolvimento de ações que possibilitem contribuições aos cidadãos, conseqüentemente acontecem benefícios às duas partes”, visto a IES fortalecer-se na sociedade e, ao mesmo tempo, oferecer a esta condições de desenvolvimento e, conseqüentemente, de fortalecimento. Tal aspecto corresponde às características identificadas na região do Vale do Taquari, que atualmente vem exercendo forte atração populacional, em especial, Lajeado, município sede da UNIVATES.

Na última década, a população do Vale aumentou 10,53% e do RS 6,77%, basicamente identificado como fator relevante para esta situação de migração de outras regiões do Estado do RS. Aspecto que também está retratado no Perfil Socioeconômico do Vale do Taquari (SEPLAN, 2015). No entanto, conforme o mesmo documento salienta, parte dos municípios do Vale receberam mais população do que o restante. Fundamentalmente os municípios que tiveram taxas de crescimento populacional positiva são os com características mais industriais, que concentram os maiores municípios, com comércio e prestação de serviços, coordenadorias regionais e órgãos do Estado e da União e as instituições de Ensino regional, como, prioritariamente, a UNIVATES (Agostini, 2017, p. 65).

Segundo Bittencourt (2016, p. 43), as ICES “[...] podem ser consideradas elemento-chave na promoção do desenvolvimento regional”. Tal aspecto é contemplado na trajetória da UNIVATES ao longo dos seus cinquenta e quatro anos de história, visto seu papel transformador na realidade do Vale do Taquari/RS, região na qual atua como um importante motor de desenvolvimento regional, contribuindo de maneira significativa para a transformação econômica, social e cultural da região. Sua atuação vai além da formação de profissionais, desempenhando um papel estratégico em diversos aspectos do crescimento local, dentre os quais destaca-se a formação de capital humano e os investimentos em inovação e pesquisa, os quais desencadeiam uma rede de ações diretas e indiretas, capazes de impactar a região como um todo.

A formação de profissionais fortalece setores estratégicos da economia local, como a indústria, o agronegócio, o comércio e os serviços, diminuindo a necessidade de migração para grandes centros urbanos, enquanto que, por meio de seus projetos de pesquisa e inovação, a universidade contribui para o desenvolvimento de soluções que atendem às

demandas específicas do Vale do Taquari. O Parque Científico e Tecnológico do Vale do Taquari (Tecnovates), por exemplo, é uma iniciativa da UNIVATES que impulsiona a pesquisa em áreas como biotecnologia, energias renováveis e sustentabilidade, estimulando o empreendedorismo e o crescimento econômico local. A presença da UNIVATES na região gera emprego e renda, tanto pela sua estrutura administrativa e docente quanto pela tração econômica associada aos seus estudantes e projetos. Além disso, a instituição atrai estudantes de outras localidades, o que dinamiza o comércio, os serviços e o setor imobiliário na região.

Além dos impactos diretos, a universidade desencadeia impactos secundários não menos importantes: ao promover a inclusão social por meio de programas de bolsas e financiamentos estudantis, permite que jovens de diferentes origens tenham acesso à educação de qualidade, enquanto os eventos culturais, exposições, feiras e outras atividades promovidas pela UNIVATES enriquecem a vida cultural da comunidade, valorizando a identidade regional. As iniciativas de extensão da instituição, que, segundo Schmitt (2019), compreendem os pilares de uma Universidade, levam o conhecimento acadêmico para além das salas de aula, promovendo ações comunitárias que contribuem com o bem estar da população local. Programas de saúde, educação, assistência jurídica e consultoria empresarial são exemplos de como a instituição contribui diretamente para melhorar a qualidade de vida no Vale do Taquari.

As ações da organização também contribuem para minimizar a evasão de talentos locais para outros centros, ao oferecer oportunidades de ensino e trabalho de alta qualidade na própria região. Isso fortalece o senso de pertencimento dos jovens e seus familiares, fortalecendo a retenção do capital humano local, aspecto considerado essencial ao desenvolvimento sustentável das comunidades. A universidade também tem se destacado no desenvolvimento de iniciativas voltadas à sustentabilidade, sensibilizando a comunidade acadêmica e local sobre a importância da preservação ambiental e promovendo projetos que alinham desenvolvimento econômico e responsabilidade ambiental. A UNIVATES, portanto, é muito mais que um polo educacional; é um vetor estratégico de transformação regional que contribui para o progresso do Vale do Taquari em múltiplas dimensões. Ao integrar educação, inovação, cultura e desenvolvimento social, ela se torna indispensável para o crescimento sustentável da região.

4.2 Relações entre instituições comunitárias de ensino, sociedade e território

O contexto educacional do ensino superior pode ser definido como um universo distinto no âmbito dos serviços, visto que, apesar de as práticas desenvolvidas apresentarem características possíveis de serem identificadas em outras relações comerciais, ultrapassa os limites usuais destas por ter seus resultados mensurados a partir das transformações intrínsecas e extrínsecas ao ambiente educativo, os quais, por sua vez, são relacionadas às percepções e interesses dos diferentes atores envolvidos no processo e ao conjunto de critérios que compõe o perfil da instituição.

No caso específico das ICES, as particularidades do contexto educacional tornam-se ainda mais expressivas, dado o papel das referidas instituições na comunidade à qual se inserem. Sendo assim, apesar de compreender um serviço desenvolvido por meio de relações comerciais, as relações desenvolvidas no contexto das ICES perpassam o universo econômico, pois o acadêmico, ao pagar pelo direito de cursar o ensino superior, atua como financiador da educação desejada, enquanto que, ao posicionar-se como agente ativo na construção do próprio conhecimento, passa a ser, também, responsável pelas transformações sociais desencadeadas pelo processo em questão (Boisier *et al.*, 2000; Brambilla; Damacena, 2011).

As particularidades das ICES, acrescidas dos aspectos que emergem da tríade que integra os objetivos do desenvolvimento regional e territorial destas instituições aperfeiçoamento do território, aperfeiçoamento da sociedade habita esse território e aperfeiçoamento de cada pessoa que se insere no referido espaço (Boisier *et al.*, 2000) constituem-se campos de valor imprescindível à cocriação. Neste contexto, a qualidade das relações desenvolvidas entre ICES e sociedade é fundamental, por ser a partir destas que se ampliam e aprofundam-se laços já existentes, os quais são fortalecidos e ressignificados (Brambilla, 2010). Cabe aos gestores definirem as estratégias de identificação dos interesses da sociedade à qual inserem-se, alinhando-os às metas individuais da organização, para, dessa forma, fortalecer o relacionamento desenvolvido e construir vínculos significativos, que podem ser explorados também como ferramentas para a cocriação de valor no referido universo.

As transformações do cenário global, decorrentes dos avanços da tecnologia e das mudanças organizacionais desencadearam transformações também no universo acadêmico das ICES. Neste contexto, o conceito de valor é ampliado, passando a incluir também estratégias como inovação, qualificação e atualização constante, bem como relacionamento

interpessoal e crescimento coletivo, visto a educação ser um produto/serviço subjetivo, expresso pelo conhecimento e, portanto, não dimensionável, mas de extrema importância e que tem valor agregado à medida em que contribui com o desenvolvimento, seja de produtos, serviços ou de novos conhecimentos.

Tais concepções são possíveis de serem identificadas nos resultados da pesquisa realizada junto aos professores e estudantes de duas ICES, no total de seis indivíduos de cada grupo, sendo três de cada uma das instituições participantes da pesquisa e denominados, para fins de sigilo, com a inicial P seguida do número de ordem de realização das entrevistas (P1 a P6) para denominação dos professores e com a inicial A seguida do número de ordem de realização das entrevistas (A1 a A6) para denominação dos acadêmicos. Os dados referentes ao perfil dos entrevistados são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Perfil dos Entrevistados

FORMAÇÃO ACADÊMICA	ENTREVISTADO
Mestre em Desenvolvimento	P1
Doutorado em Educação	P2
Doutorado em Administração	P3; P4 e P5
Doutorado em Desenvolvimento Regional	P6
Doutorando em Desenvolvimento Regional	A1; A3
Doutorando em Educação nas Ciências	A2
Doutorando em Ambiente e Desenvolvimento	A4
Doutoranda em Ensino	A5
Doutoranda em Ensino de Ciências Exatas	A6

Fonte: Autor (2025).

As relações desenvolvidas entre ICES, sociedade e território contemplam aspectos possíveis de serem identificados em processos de cocriação de valor, os quais, conforme disposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), são processos participativos, onde todos os envolvidos (clientes, fornecedores, colaboradores) contribuem para o desenvolvimento de serviços ou produtos. Tal percepção pode ser aplicada ao universo das ICES, salientando-se, porém, que, para que ocorra, de fato, a cocriação de valor nas referidas organizações, é necessário ampliar o estudo para além do relacionamento entre empresa e cliente, visto o universo educacional exigir a análise dos resultados da interação entre o prestador de serviço - no caso, a instituição de ensino, o consumidor, representado pelo acadêmico e as sociedades às quais estes pertencem. É um processo amplo, complexo e de difícil

mensuração, visto que ultrapassa os limites da interação entre indivíduos e organizações, fator marcante dos processos de cocriação, gerando implicações na sociedade à qual pertencem as instituições de ensino.

Segundo a ótica de mercado, a cocriação de valor envolve a participação do cliente e de outros grupos de interesse na produção e desenvolvimento de um produto ou serviço, sendo desenvolvida a partir da interação entre o prestador de serviços e os consumidores do serviço/bem produzido, de modo a agregar valores para o fornecedor, que em troca oferece benefícios ao cliente/consumidor, por meio da satisfação dos desejos e aspirações deste (Tollo *et al.*, 2012). No processo de cocriação de valor em instituições de ensino, os recursos operantes serão explorados para a transformação dos recursos operados. Como recursos operantes, podem-se citar o conhecimento, a tecnologia, as competências, os relacionamentos e, principalmente, as pessoas. “Cada recurso operante está ligado à cultura, aplicado à individualidade de cada pessoa” (Volmer, 2017, p.27). Quando aplicados à vida social e operacional das ICES, os recursos operantes determinarão o nível de reconhecimento desta na sociedade, o qual, por sua vez, pode beneficiar-se do processo de cocriação de valor, tema central desta análise.

A identificação de possíveis relações entre ICES, comunidade e território, no contexto deste estudo, exige o conhecimento da compreensão individual de cada participante da pesquisa em relação ao processo de cocriação de valor. Tais informações, apresentadas no Quadro 12, evidenciam aspectos como participação, colaboração e inovação decorrente da ação conjunta de diferentes stakeholders.

Quadro 12 – Compreensão Individual da Cocriação de Valor

P1	Criação de valor conjunta, entre empresas e clientes
P2	Cocriar pode ser entendido como reconstrução e/ou ressignificação de uma ideia, um valor ou obra.
P3	É uma estratégia de inovação que acontece por meio da interação entre organização e seus clientes para melhoria ou criação de novos processos, produtos e/ou serviços.
P4	A participação de todos os envolvidos na geração e comercialização de um produto ou serviço.
P5	Geração conjunta de valor ao mercado/pessoas.
P6	Criação conjunta de uma solução inovadora a partir das necessidades e/ou oportunidades do nosso público alvo
A1	A cocriação de valor é um processo utilizado para definir diferentes métodos de inovação, e que tem despertado interesse em acadêmicos e profissionais que buscam compreender como envolver os clientes na concepção de valor da marca e de seus produtos e serviços.

(continua)

A2	Uma criação que surgirá como uma colaboração entre pessoas, no caso, como exemplificado no texto anterior da pesquisa, cliente e empresa. Sendo assim, será uma criação para auxiliar e entender as demandas dos consumidores e as formas com as quais as pessoas podem ter seus interesses atendidos.
A3	Ambiente que proporcione a troca e colaboração entre diferentes atores da sociedade.
A4	A cocriação de valor são novas ideias, um processo que busca concepções de fora da ação. A cocriação é uma estratégia que acontece por meio da interação entre empresa e seus clientes (atores/agentes).
A5	Construção coletiva
A6	Participação de diferentes atores

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 12 encontram correspondência com os resultados de estudos desenvolvidos por Lambert e Enz (2012), para quem a cocriação de valor baseia-se, entre outros fatores, na cooperação entre prestador e consumidor dos serviços. Dessa forma, ao desenvolver um processo de ação compartilhado, pode-se construir um alinhamento das expectativas de ambos os segmentos, por meio das quais serão ditadas as normas de execução dos projetos, as estratégias de prestação de serviços e, principalmente, os critérios de comunicação entre os grupos em questão.

Emerge, das entrevistas realizadas, o conceito de cocriação como resultado da participação dos atores/agentes no processo de desenvolvimento de um bem ou serviço, sendo a ação conjunta elemento preponderante para a oferta de resultados que correspondam às necessidades e anseios do cliente/consumidor. Tal percepção corresponde aos estudos de Payne, Storbacka e Frow (2008), os quais determinam a participação do cliente como condição fundamental para a cocriação de valor e que, nas ICES, será resultante do exercício das relações entre os acadêmicos e sociedade, visto que, assim como no universo das organizações econômicas, “[...] 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. 01).

A criação de valor ocorre por meio da troca de experiências, propondo uma integração recíproca entre clientes e fornecedores/prestadores de serviço (Vargo; Lusch, 2015). Tal condição pode ser explorada também no universo educacional, resultando em estratégias que poderão fortalecer as relações das ICES em seu universo de atuação, conceito este que emerge das respostas da população de pesquisa ao seguinte questionamento: “De

que maneira pode ser utilizada a cocriação de valor no ambiente em que você está inserido (a)?”, as quais são apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 – Estratégias de Cocriação de Valor nas ICES

P1	Interagindo com os alunos e instituições públicas e privadas
P2	Quando o professor tem espaço de autoria e não fica restrito a modelos impostos, o que infelizmente está cada vez mais difícil. Nos últimos anos, as universidades estão padronizadas e o professor está sendo direcionado a se adaptar.
P3	Inicialmente identificando o perfil dos alunos e escolhendo as metodologias de ensino que mais se alinham a esse perfil, depois envolvendo, motivando e valorizando seus saberes e fazeres, fundamentais na mediação pedagógica e na capacidade do estudante elevar seu nível de intelectualidade.
P4	Melhorando o relacionamento do professor com os alunos e vice-versa, em busca de que os mesmos entendam a importância do produto/serviço que se está construindo para o desenvolvimento do país.
P5	O ensino é o indutor do conhecimento, possibilitando aos atores a promoção da cocriação de valor.
P6	O processo de ensino e aprendizagem é um processo de cocriação de novos conhecimentos.
A1	Através da satisfação e de um melhor desempenho.
A2	Como citado anteriormente, a educação não deve ser pensada como algo mercadológico, ou, na perspectiva freiriana, bancário. Contudo, a cocriação de valor pode se dar a partir do momento em que se discutem, debatem, dialoga-se e cria-se um ambiente ou situações de ensino e aprendizagem para os estudantes.
A3	Instigando a participação de todos.
A4	Através de aulas expositivas, dialogadas. Com a interação dos alunos no processo de aprendizagem haverá um aumento da satisfação, também haverá uma melhora no desempenho.
A5	Através da participação de todos.
A6	Pela possibilidade da participação de todos.

Fonte: Autor (2025).

A troca de experiências, descrita por Vargo e Lusch (2015) como uma das estratégias fundamentais à cocriação de valor, pode ser identificada no Quadro 13, explicitando estratégias de fortalecimento entre os dois segmentos em estudo. Fatores como “Interação”, “Informação” e “Participação”, que emergem da maioria das respostas, podem contribuir significativamente para a construção de valor no universo das ICES, o qual resulta das relações estabelecidas entre instituições, população e sociedade, desenvolvidas ao longo do processo.

Vieira (2006) define a interação como elemento central das iniciativas em cocriação, destacando que a referida ação envolve diferentes visões e perspectivas; objetivos comuns; definição de metas em conjunto e, principalmente, a criação de novos valores. Tollo *et al.*, (2012), por sua vez, aponta para a informação e, conseqüentemente, a inovação como fatores essenciais à cocriação, destacando que este comportamento caracteriza o processo central

das relações desenvolvidas pelas organizações e responsável pela criação das condições necessárias à cocriação de valor. Já Banegas (2017) prioriza a comunicação no desenvolvimento do processo cocriativo, sem, porém, negar a importância dos demais fatores.

A importância da comunicação e da interação entre os diferentes setores de uma instituição e/ou as pessoas que integram a mesma é evidenciada pelos entrevistados, quando questionados acerca das estratégias de uso da cocriação de valor no ambiente/sociedade aos quais estes se inserem, como pode ser observado no Quadro 14, do qual emergem também os temas inovação, cooperação e valorização das ideias/pessoas.

Quadro 14 - Estratégias de utilização da cocriação de valor no espaço de pesquisa

P1	Ofertando e abordando temas de interesse do mercado.
P2	Na medida em que haja abertura para a diversidade de ideias e pontos de vista. A cocriação depende da liberdade e da oportunidade de o sujeito se colocar como autor, que recria ou atualiza uma ideia.
P3	Compartilhando conhecimentos e experiências vivenciadas em sala de aula com professores e coordenadores de cursos; planejando e integrando atividades com outros professores e disciplinas do curso e de outros cursos de graduação afins; adotando diferentes metodologias de ensino aprendizagem; Convidando organizações e comunidade para discutir problemas reais e propor alternativas viáveis de solução.
P4	Reorganizando as atividades e objetivos a que a entidade ou a pessoa se propõe.
P5	Parcerias com organizações, entidades de classe, órgãos públicos, na viabilização de produtos e serviços que gerem valor à sociedade.
P6	Em todos os cursos oferecidos pela Universidade, tanto cursos de graduação, como cursos de lato sensu, strictu sensu, técnicos, como cursos livres e demais formações. Sempre considerando as exigências legais, todas as formações são passíveis de processos de cocriação.
A2	Trabalho como docente de Educação Básica, mesmo que seja um campo bem diferente da proposta de cliente/empresa, acredito que a cocriação é vivenciada diariamente na sala de aula, devido a perspectiva de uma educação colaborativa e cooperativista, onde os estudantes se colocam como protagonistas a partir de uma dialogicidade.
A3	Para proporcionar uma maior participação de todos no processo de desenvolvimento de novos serviços.
A4	Em meu ambiente de trabalho pode-se inserir a cocriação, ao solicitar feedbacks dos clientes, com isso será possível observar pontos nos quais é necessário melhorar e desenvolver, criando soluções mais assertivas dentro da empresa. Estas ações de cocriação irão fidelizar os clientes e assim atrairemos novos clientes e/ou consumidores.
A5	Para melhorar o clima organizacional.
A6	Através do desenvolvimento de propostas que tenham a participação de todos.

Fonte: Autor (2025).

A análise do Quadro 14 permite identificar uma dicotomia em relação ao espaço: os professores entrevistados direcionam as estratégias de cocriação ao contexto das ICES, enquanto os acadêmicos relacionam a cocriação a diferentes setores da sociedade. No âmbito da cocriação de valor no universo educacional, a análise do espaço e das estratégias de interação desenvolvidas podem ser considerados de extrema importância, sendo que “... o professor, como funcionário de linha de frente da instituição de ensino superior [...], torna-se um ator de forte efeito na efetividade da entrega do serviço por meio de sua interação com os estudantes” (Grillo *et al.*, 2014, p. 534).

Emerge da opinião dos professores, os descritores “conhecimento”, “cooperação” e “interação”, presentes também em estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 10), segundo os quais a interação entre os prestadores de serviço e os consumidores tende a gerar benefícios, podendo se transformar em importante fonte de oportunidades para ambas às partes e, conseqüentemente, para o universo social ao qual estes se inserem.

Os descritores citados também podem ser observados nos estudos de Vivek (2009), quando o autor relaciona a cocriação de valor na educação à interação social, defendendo que o processo em questão ultrapassa os limites impostos pelos conceitos acadêmicos, sendo permeado pelo engajamento (cooperação) e pela troca (interação). Segundo o autor, um aluno engajado tende a ser participativo em debates sobre a disciplina, trocando informações e pensamentos sobre ela e, também, sobre as relações entre ela, as demais disciplinas, o curso e os demais espaços, em um exercício saudável de valoração do saber, das ações acadêmicas e, conseqüentemente, do curso no qual se encontra matriculado, estratégia necessária à cocriação de valor no universo acadêmico.

Os descritores identificados na opinião dos professores também estão presentes nas respostas dos acadêmicos, contudo, as percepções destes ultrapassam o âmbito das ICES e direcionam-se a múltiplos setores da sociedade. Nesse contexto, identifica-se a percepção de cocriação de valor associada ao processo, considerando que as práticas estimuladas nas instituições de ensino facilitam as experiências individuais e, conseqüentemente, refletem-se nos resultados coletivos, visto o valor ser, tradicionalmente, compreendido como algo que pode ser desejado, seja o desenvolvimento de projetos de inovação (A1), protagonismo dialógico estudantil (A2), desenvolvimento conjunto de novos serviços (A3), criação de soluções assertivas que contribuirão para fidelizar clientes (A4), melhoria do clima organizacional (A5) a partir de desenvolvimento de propostas que tenham a participação de todos (A6). “O conceito de criação de valor acontece quando as organizações passam a ter diferenciais, ganhando destaque na percepção dos clientes, seja por atributos de produtos ou

serviços, seja pelas experiências de relacionamento decorrentes destes ou por sua imagem e reputação (Prahalad; Ramaswamy, 2004a).

Quando relacionada ao processo de ensino e aprendizagem, a cocriação pode ser desencadeada a partir do convívio maior entre professores e estudantes, os quais assumem, respectivamente, o papel de prestadores de serviços e clientes, em ações de acompanhamento conjunto de processos, conforme ilustrado no Quadro 15.

Quadro 15 - Estratégias para relacionar ensino/aprendizagem e cocriação de valor

P1	Interagindo com os alunos e instituições públicas e privadas
P2	Quando o professor tem espaço de autoria e não fica restrito a modelos impostos, o que infelizmente está cada vez mais difícil. Nos últimos anos, as universidades estão padronizadas e o professor está sendo direcionado a se adaptar.
P3	Inicialmente identificando o perfil dos alunos e escolhendo as metodologias de ensino que mais se alinham a esse perfil, depois envolvendo, motivando e valorizando seus saberes e fazeres, fundamentais na mediação pedagógica e na capacidade do estudante elevar seu nível de intelectualidade.
P4	Melhorando o relacionamento do professor com os alunos e vice-versa, em busca de que os mesmos entendam a importância do produto/serviço que se está construindo para o desenvolvimento do país.
P5	O ensino é o indutor do conhecimento, possibilitando aos atores a promoção da cocriação de valor.
P6	O processo de ensino e aprendizagem é um processo de cocriação de novos conhecimentos.
A1	Através da satisfação e de um melhor desempenho
A2	Como citado anteriormente, a educação não deve ser pensada como algo mercadológico, ou, na perspectiva freiriana, bancário. Contudo, a cocriação de valor pode se dar a partir do momento em que se discutem, debatem, dialoga-se e cria-se um ambiente ou situações de ensino e aprendizagem para os estudantes.
A3	Instigando a participação de todos.
A4	Através de aulas expositivas, dialogadas. Com a interação dos alunos no processo de aprendizagem haverá um aumento da satisfação, também haverá uma melhora no desempenho.
A5	Através da participação de todos
A6	Pela possibilidade da participação de todos

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 15 correspondem aos resultados de estudos desenvolvidos por Lambert e Enz (2012), relacionados ao universo de mercado e, segundo os quais, a cocriação de valor baseia-se, entre outros fatores, na cooperação entre prestador e consumidor dos serviços, ou, no caso das ICES, entre professores e estudantes. Dessa forma, ao desenvolver um processo de ação compartilhado, pode-se construir um alinhamento das expectativas de ambos os segmentos, por meio das quais serão ditadas as normas de execução

dos projetos, as estratégias de prestação de serviços e, principalmente, os critérios de comunicação entre os grupos em questão.

Convém salientar, porém, que mesmo apresentando pontos convergentes a processos de cocriação desenvolvidos no contexto de mercado, a cocriação voltada ao universo das ICES assume fisionomia divergente deste em virtude da não possibilidade de dimensionamento concreto dos resultados, visto o conhecimento ser sempre subjetivo, resultando da mediação entre culturas, comportamentos e objetivos das diferentes populações às quais reportam-se (Grillo *et al.*, 2014). Contudo, em decorrência de a criação de valor ocorrer por meio da troca de experiências e da integração recíproca entre clientes e fornecedores/prestadores de serviço (Vargo; Lusch, 2015), este processo pode ser extremamente significativo para ambientes acadêmicos, resultando em estratégias que fortalecerão as relações entre todos os envolvidos.

Emerge, na opinião dos entrevistados, a importância das relações colaborativas para o desenvolvimento de um processo de cocriação no âmbito das ICES. Tal percepção corresponde a achados de Chathoth *et al.* (2013, p. 72), segundo os quais “A cocriação é construída através de um diálogo constante e intensivo com os clientes, operadores, serviços e provedores de conteúdo e uma variedade de outros parceiros”, que, no caso específico deste estudo, são representados pelos professores e acadêmicos, os quais, por sua vez, trazem informações que representam, também, os universos sociais aos quais integram-se fora do universo educacional.

As estratégias apontadas pelos participantes do estudo como elementos centrais de processos cocriativos a serem desenvolvidos nas ICES encontram embasamento nos estudos de Fucks *et al.* (2012), para quem a cocriação ocorre em diferentes campos do conhecimento. Segundo os autores, a comunicação e a cooperação são essenciais para o sucesso de diferentes propostas, as quais abrangem também o universo das organizações educacionais, estando diretamente ligadas entre si. Ambos os indicadores – cooperação e comunicação – podem ser identificados, mesmo que de maneira subjetiva, na opinião dos entrevistados, quando estes fazem referência a práticas que explorem a interação social (P1; A2; A3; A4; A5; A6), a criatividade (P2), a identificação do perfil do cliente/acadêmico (P3) e a qualidade das relações interpessoais (P4), iniciativas que contribuirão para ampliar os indicadores de satisfação e desempenho (A1), embasando e fortalecendo o desenvolvimento de processos de cocriação nas ICES.

Os processos de comunicação e as relações colaborativas e interpessoais são essenciais à cocriação. Ramaswamy e Guillard (2010, p. 04) definem cocriação como “[...]”

a prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração com os clientes, gestores, empregados e outros que tenham interesses na empresa”. Nas ICES, as relações colaborativas, se conduzidas de maneira adequada, deixam de ser consideradas vantagens competitivas e passam a caracterizar diferenciais de identidade social, gerando satisfação a todos os envolvidos no processo educacional, por meio da oferta de serviços capazes de suprir os desejos e atender aos interesses da coletividade, fomentando o crescimento das comunidades de abrangência das referidas instituições.

Neste contexto, pode-se afirmar que é a qualidade da interação desenvolvida pelas ICES quem desencadeia o processo de cocriação, o qual não é automático ou natural, mas sim resultado de um conjunto de ações construídas coletivamente em prol de determinada necessidade. Segundo Wenger (1998), a interação possibilita às pessoas uma aprendizagem mais rápida e de forma mais ampla e segura. O autor discorre sobre como grupos colaborativos (comunidades de prática) constroem conhecimento por meio da troca constante, fomentando debates que, por sua vez, geram soluções criativas, as quais certamente não viriam a ser descobertas por meio de relações individuais. Nas concepções de Wenger (1998), a aprendizagem é entendida como um processo social de participação em comunidades de prática, em que o conhecimento é cocriado e negociado continuamente, contribuindo para a construção de novos elementos que constituem as vantagens competitivas.

A importância do conhecimento construído de forma colaborativa (Wenger, 1998) também pode ser identificada em pesquisa de Fontana; Heemann; Gitirana (2012), quando os autores identificam e estruturam os fatores críticos de sucesso (FCS) para a colaboração eficaz no design de sistemas produto-serviço (PSS), enfatizando a importância da integração de múltiplas áreas de conhecimento para soluções mais sustentáveis e eficientes. Nesse contexto, a colaboração é entendida como um esforço conjunto entre pessoas de iguais ou diferentes áreas de conhecimento, objetivando encontrar soluções que venham a satisfazer todos os interessados, por meio da troca de informações, responsabilidades, tarefas e recursos que permitam um entendimento compartilhado de determinado fato. Sob essa ótica, pode-se afirmar que o desenvolvimento de processos colaborativos fomenta a cocriação.

4.2.1 Práticas de cocriação de valor no universo educacional das ICES e suas relações com a sociedade

A análise da opinião dos participantes da pesquisa acerca de como são desenvolvidas as práticas de cocriação de valor entre instituições de ensino, sociedade e território evidenciou um alinhamento entre as opiniões de professores e acadêmicos, especialmente no âmbito da participação da comunidade nas ações a serem propostas, que, para 25% do grupo em questão, ainda são incipientes e desconectadas da realidade. Emerge, das opiniões analisadas, a importância de fomentar a participação coletiva como estratégia de fortalecimento não somente de processos de cocriação, mas também das relações construídas entre estas instituições e a sociedade à qual inserem-se, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Estímulo a Cocriação Integrando ICES, Comunidade e Território

P1	A partir das demandas do mercado
P2	Penso que seja via projetos de extensão e de pesquisa que observa, acolhe e considera demandas sociais e locais.
P3	Neste momento por meio de eventos (exemplos: Crie Conexões; Summit Pulse, entre outras iniciativas) e projetos de extensão universitária específicos.
P4	Ainda incipientes, devendo as mesmas serem melhor organizadas e executadas.
P5	As IES Comunitárias têm em seu DNA a relação com a sociedade em que atuam, sendo oriundas e mantidas com o propósito de promoverem o desenvolvimento regional.
P6	Em alguns cursos livres, em projetos de extensão e ações comunitárias são claras as possibilidades de processos de cocriação com os atores da sociedade.
A1	Através do diálogo
A2	Pensando desta forma, podemos analisar a construção do Currículo Escolar por exemplo. Na perspectiva da Educação Básica o currículo sempre deve ser pensado a partir da comunidade escolar na qual a escola está inserida. Por exemplo, podemos desenvolver essas práticas de cocriação a partir de um estudo do local onde está sendo desenvolvida a escola, identificar as questões, dificuldades e geografia do lugar, a partir disso, criar projetos escolares e sociais para a resolução dos problemas e inquietações da comunidade local.
A3	De forma teórica, muito longe da aplicação
A4	Por meio da inserção da comunidade acadêmica em eventos, palestras, etc. Na questão prática da própria sustentabilidade ambiental ocorre a inserção da comunidade local nas ações da universidade.
A5	Através de atividades que proporcione a participação de todos
A6	Através da participação coletiva em eventos

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 16 evidenciam o reconhecimento do papel das ICES em seus territórios de abrangência, sendo a importância da coletividade apontada

pela maioria expressiva dos participantes da pesquisa como estratégia para desenvolvimento de práticas de cocriação de valor entre ICES, comunidade e território. Parte do grupo identifica tais estratégias como situações já em desenvolvimento, definindo-as a partir de diferentes ações das ICES nos territórios de abrangência de cada instituição, “Por meio da inserção da comunidade acadêmica em eventos, palestras, etc. Na questão prática da própria sustentabilidade ambiental ocorre a inserção da comunidade local nas ações da universidade” (A4), ou através de práticas específicas, “Em alguns cursos livres, em projetos de extensão e ações comunitárias são claras as possibilidades de processos de cocriação com os atores da sociedade” (P6).

Os achados da pesquisa correspondem à opinião de Fontana; Heemann e Gitirana (2012), os quais enfatizam o papel da coletividade nos processos de cocriação, ressaltando as possíveis contribuições desta participação para a geração de valores, que pode ser positiva tanto para as organizações/ICES quanto para seus clientes, que, no caso específico deste estudo, compreendem a população-alvo das intervenções, ou seja, os acadêmicos e as comunidades às quais estes inserem-se. Grover e Kohli (2012) ampliam essa discussão, afirmando que, quando é criado um processo de partilha do conhecimento entre as duas partes envolvidas - empresa e consumidor, as decisões estratégicas que envolvem a criação de novos produtos ou serviços se torna mais eficaz, produzindo uma realidade capaz de atender, efetivamente, às necessidades daquele nicho específico do mercado.

No contexto das ICES, o exercício da coletividade tem, entre seus principais expoentes, as relações colaborativas desenvolvidas entre professor e aluno, as quais, por terem o conhecimento como eixo central do processo, ultrapassam os limites físicos das instituições. Hoyer *et al.* (2010) define o processo colaborativo como ponto crucial para cocriação, salientando que as práticas desenvolvidas por meio de exercícios colaborativos são essenciais para reduzir os riscos e ampliar a qualidade final do produto ou serviço, pois envolve diferentes populações, que são conhecedoras de contextos específicos, os quais, ao serem reunidos, resultam em maior valor para todas as partes.

Uma vez que a interação é a premissa básica da cocriação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam a importância de entender os blocos de sustentação das interações entre os diferentes envolvidos no processo - no contexto deste estudo, professores e acadêmicos. Objetivando investigar se estas relações já se encontram em algum estágio específico de desenvolvimento, os participantes da pesquisa foram questionados sobre a existência de relações colaborativas entre professores e alunos e, em caso positivo, como estas se manifestam. As respostas são apresentadas no Quadro 17, do qual emerge a

constatação de que, na percepção dos participantes do estudo, as relações colaborativas, consideradas por Hoyer *et al.* (2010) como essenciais à cocriação, já se encontram em desenvolvimento, sendo, contudo, necessário que estas sejam melhor trabalhadas para alcançarem os objetivos almejados.

Quadro 17 – Manifestações de Relações Colaborativas entre Professor e Aluno

P1	Sim, através dos projetos integradores, onde os alunos precisam desenvolver atividades práticas, sob orientação dos professores
P2	Para haver colaboração é necessário a disposição de engajamento e de pensar um mundo comum, colocar-se num horizonte de "nós" e isso necessita ser desenvolvido nos jovens, pois a maioria tem preocupações pessoais, desejos e sonhos centrados no indivíduo. Em alguns casos é possível estabelecer a colaboração, embora a minha experiência docente observa que isso tem sido cada vez mais difícil.
P3	Quando faz sentido para o aluno e ele tem disponibilidade de tempo, existe colaboração. Ocorre por meio do uso de metodologias de ensino de cocriação.
P4	Sim. Ocorre de forma reativa, a partir da demanda, geralmente do aluno. Sem dúvida essa relação, de forma geral, precisa ser melhorada.
P5	A aprendizagem (somente) ocorre por meio da colaboração de professor e aluno, ambos dispostos a aprender.
P6	Nossa proposta pedagógica parte desse princípio. A Univates atua com um modelo chamado Aula +, no qual se estruturam ateliers e seminários que partem do processo de ensino e aprendizagem a partir de práticas e soluções inovadoras.
A1	Sim, através do aprendizado
A2	Sim, se não houver não há aprendizagem. A perspectiva que acredito e metodologicamente utilizo em sala de aula precisa da relação colaborativa. Acredito que a educação somente pode acontecer a partir do Diálogo, e quando há um diálogo, há uma intenção comunicativa (Habermas), ou seja, a pessoa que transmite a informação, "joga" a mesma para a outra, que irá ouvir, compreender, interpretar e "jogar" algo de volta. Essa colaboração deve existir, caso contrário, não há intenção, não há comunicação e por sua vez, não há aprendizagem.
A3	Sim - Na teoria, em grupos de pesquisa
A4	Sim. Através da motivação, envolvimento e despertar de interesse dos alunos na sala de aula.
A5	Sim - Através de trabalhos e projetos de pesquisa
A6	Sim - Através de seminários e fóruns

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 17 evidenciam a percepção do conhecimento como eixo central das relações desenvolvidas em instituições de ensino superior. Analisando-se as relações entre docentes, discentes e suas percepções acerca das relações colaborativas existentes, percebe-se que os dois grupos populacionais direcionam seu discurso a situações que permeiam o processo de construção do conhecimento, porém, cada um à sua maneira, relacionando-o a múltiplas variáveis, dentre elas a participação, o interesse pessoal e a atuação

de cada indivíduo ou grupo. Essas práticas colaborativas adquirem maior valor à medida em que contemplam as necessidades, tanto dos professores quanto dos acadêmicos.

Nas opiniões apresentadas pelos participantes do estudo, pode-se constatar diferentes manifestações das relações colaborativas, as quais podem contribuir na criação de valor tanto para a instituição de ensino, quanto para o acadêmico e a comunidade em geral, salientando-se que, diferente de outras organizações, o valor gerado nas ICES nem sempre é econômico, apesar deste universo de valor compreender um dos objetivos almejados pelos gestores das referidas instituições. Contudo, enquanto a totalidade dos estudantes informa a existência de relações colaborativas entre professor e aluno, as quais são expressas por meio das estratégias metodológicas desenvolvidas, alguns dos professores participantes da pesquisa apresentam informações mais subjetivas, não deixando transparecer se a manifestação das relações colaborativas entre professor e aluno podem realmente ser identificadas, no espaço em questão, conforme ilustra o depoimento a seguir:

Para haver colaboração é necessária a disposição de engajamento e de pensar um mundo comum, colocar-se num horizonte de "nós" e isso necessita ser desenvolvido nos jovens, pois a maioria tem preocupações pessoais, desejos e sonhos centrados no indivíduo. Em alguns casos é possível estabelecer a colaboração, embora a minha experiência docente observa que isso tem sido cada vez mais difícil (P2).

A aprendizagem colaborativa pressupõe o engajamento coletivo na construção de novos produtos e serviços. Romero e Garcia (2019) defendem que a expansão do universo digital e a velocidade das informações favorecem o crescimento do consumo focado nas necessidades dos consumidores, percepção esta que pode ser relacionada ao universo das ICES, ao abordar-se a temática da inovação na educação. Contudo, se a identificação da forma mais adequada de proporcionar um valor superior para o cliente é um desafio para a administração das organizações de modo geral, no âmbito da educação esse desafio passa a ser ainda maior, visto o produto construído – o conhecimento – constituir-se em um bem intangível. Esta característica é, sem dúvida, o maior dos desafios a serem superados pelas ICES, podendo constituir-se como um fator limitador do desenvolvimento e da inovação.

Eberle, Tamiosso e Milan (2015) destacam que o conceito de valor (criação de valor) para o cliente tem sido reconhecido como um conceito central no *marketing*, sendo a base fundamental para todas as suas atividades. Neste contexto, sugere a criação de valor como objetivo das organizações e como chave principal para o sucesso por meio do posicionamento diferencial, precursores da satisfação e fidelização dos clientes, visto que, ao oferecer valor superior estes, aumentam as chances de sucesso e fortalecimento da

organização no mercado onde a mesma se insere, transformando-se em vantagens competitivas. As percepções da autora podem ser aplicadas também ao universo das ICES, sendo o reconhecimento de seu papel na comunidade uma das principais vantagens competitivas, que pode resultar de um processo de cocriação. Os diferenciais construídos a partir da cocriação de valor permitem às organizações concentrarem seus esforços na eficiência interna e na potencialização dos recursos externos, em especial estratégias orientadas à população, a partir dos interesses manifestados pelos mesmos (Eberle, Tamiosso e Milan, 2015), transformando as relações colaborativas em vantagens competitivas, percepções que também são identificadas pela população de pesquisa, conforme ilustra o Quadro 18.

Quadro 18 – Vantagens Competitivas Decorrentes de Relações Colaborativas

P1	A partir do momento que atendem as demandas do mercado
P2	O conhecimento e as ideias nascem da colaboração. O próprio desenvolvimento humano é fruto disso, sozinhos somos mais vulneráveis. Nesse sentido, quanto mais escuta e acolhimento das vozes plurais, mais chance de acertar nas resoluções de problemas e esse é um baita desafio da educação. Investir em situações e propostas colaborativas, não para competir, mas, sim, para somar, agregar.
P3	Na medida em que os atores/agentes se envolvem nas atividades e experienciam as melhorias, há mudança de comportamento e vantagem competitiva para todos os envolvidos.
P4	Através de uma maior inserção da Universidade na comunidade, buscando auxiliar no encaminhamento de soluções aos problemas comunitários.
P5	Conforme mencionado anteriormente, as IES comunitárias podem conquistar vantagem competitiva na comunidade, entretanto, essa vantagem precisa ser "vislumbrada"
P6	São essas relações que constroem os vínculos na relação com nossos clientes e a fidelização das parcerias.
A1	Sim
A2	Acredito que pode ser um ponto para captação de alunos, mostrar uma metodologia diferenciada é tudo nos dias de hoje e com a concorrência acirrada das IES (principalmente com o advento do EaD, questões de mercantilização da educação superior).
A3	Entendendo as reais necessidades do seu público alvo.
A4	Esse tipo de relação é baseada na empatia, no desenvolvimento do outro e na evolução do conjunto. Em resumo, as relações colaborativas são como um trabalho em equipe!
A5	Identificando possíveis demandas futuras de seu público alvo.
A6	Conhecendo os anseios da comunidade.

Fonte: Autor (2025).

Analisando-se as informações apresentadas no Quadro 18, percebe-se que a totalidade da população de pesquisa identifica vantagens competitivas a partir do desenvolvimento de relações colaborativas.

O atendimento às demandas de mercado, defendidas por Romero e Garcia (2019) como consequência natural das transformações identificadas no universo de relações desenvolvidas entre as IES e seus atores correspondem também às percepções de Payne *et al.* (2008), para quem o valor criado não se encontra nos produtos, mas sim nas experiências que ele proporciona e na interação construída ao longo do processo. A opinião dos autores é reafirmada pelos participantes da pesquisa, da qual emerge a importância do conhecimento para o atendimento às expectativas do cliente/mercado. O conhecimento de cada realidade só é possível a partir da interação entre IES e sociedade, em um processo colaborativo contínuo. “O conhecimento e as ideias nascem da colaboração. O próprio desenvolvimento humano é fruto disso, sozinhos somos mais vulneráveis. [...]. Investir em situações e propostas colaborativas, não para competir, mas, sim, para somar, agregar” (P2).

Conforme disposto por Prahalad; Ramaswamy (2004), a partir do momento em que se cria uma filosofia de trocas compartilhadas de conhecimento entre todos os agentes envolvidos no processo de criação de um produto ou serviço, o valor será gerado automaticamente no final do processo, transformando-se em uma vantagem competitiva em virtude de suprir determinada demanda. O indicador “ação conjunta” pode ser vislumbrado de forma subjetiva em 75% dos depoimentos, evidenciando a importância da cocriação de valor para a ressignificação do papel das IES no espaço social, estratégia esta que, conforme disposto por Holanda et al. (2013), vem adquirindo crescente importância no contexto organizacional e econômico da atualidade. Segundo os autores, as organizações vêm buscando, cada vez mais, integrar seus clientes nos processos produtivos, como estratégia de fidelização e inovação, podendo, no caso de organizações educacionais, gerar transformações em todo um tecido social, dada a intangibilidade do produto gerado: o conhecimento.

Segundo Camarinha, Costa e Vieira (2013), o processo de cocriação de valor tem como eixo norteador a capacidade das empresas responderem às demandas do mercado em relação às necessidades básicas dos clientes. No âmbito das IES, a cocriação de valor pode ser definida como a participação de acadêmicos e professores na produção e desenvolvimento de um produto ou serviço, tais como a criação de novos cursos em resposta às necessidades locais, ou ainda o desenvolvimento de novas estratégias metodológicas, a serem exploradas no cotidiano acadêmico. Propostas de extensão voltadas às demandas locais também podem ser definidas como produtos da cocriação no ambiente acadêmico das IES. Nesse contexto, as práticas docentes revestem-se de extrema importância, pois é a partir do exercício de interlocução entre acadêmico e professor que se estabelecem as bases

de todo o conjunto de relações entre IES e sociedade, sendo o processo de construção de conhecimentos iniciado na sala de aula essencial para a ação futura dos profissionais em formação.

Sendo assim, as práticas educacionais desenvolvidas em sala de aula não mais voltadas, unicamente, ao processo de construção de conhecimentos, mas passam a ser essenciais também para a qualidade das ações decorrentes do conhecimento construído, em um movimento contínuo. Identificar as estratégias docentes exploradas pelos professores passa a ser de extrema importância para o reconhecimento de possíveis ações cocriativas e, nas instituições participantes da pesquisa, são desenvolvidas de diferentes maneiras, conforme ilustrado no Quadro 19.

Quadro 19 – Situações de Estímulo a Cocriação em Sala de Aula

P1	Através de muitas atividades práticas
P2	Elas dependem dos objetivos e próprios educativos, mas atualmente evidenciam-se propostas mais interativas e colaborativas, uma vez que as informações já estão disponíveis de modo acessível, então o desafio é propor situações que mobilizem as informações para elas se transformem em conhecimentos e aprendizagens.
P3	A partir de problemas reais; de estudos de casos; de pesquisa, estudo e discussões em rodas de conversas; e de visitas técnicas a diferentes organizações, para conhecer seus processos produtivos e modelos de gestão.
P4	De forma normal, com o uso das novas tecnologias, porém, sem abandonar o sistema de interação direta professor-aluno. Ainda, a melhor prática é o professor saber didaticamente transmitir o conhecimento e valorizar o conhecimento e prática dos alunos.
P5	As práticas educacionais são desenvolvidas por meio de uma combinação de teorias pedagógicas, métodos de ensino, estratégias de aprendizagem e recursos didáticos. Essas práticas são influenciadas por diversos fatores, incluindo o contexto educacional, as características dos alunos, as políticas educacionais e as preferências do professor, visando sempre a melhor aprendizagem.
P6	O Aula+ é nosso projeto pedagógico norteador.
A1	Exige metodologias diversificadas e dinâmicas
A2	Como já citado, de forma colaborativa, mas pautadas no diálogo. Gosto de promover debates, reflexões com textos base, seminários de livros, enfim, tudo o que possa vir a colaborar no entendimento dos estudantes.
A3	De forma tradicional - sem muito estímulo para participação
A4	Por meio de jogos, estimulando o diálogo entre os alunos, através de apresentações.
A5	Através rodas de conversa
A6	De forma cocriativas

Fonte: Autor (2025).

Analisando-se as informações apresentadas no Quadro 19, é possível identificar dois descritores comuns, que emergem com prevalência próxima a 80%: O diálogo e a interação

entre professor e aluno e a inovação no processo de construção do conhecimento, expressa pelo uso de diferentes metodologias em prol da aprendizagem.

Conforme disposto por Camarinha, Costa e Vieira (2013), as relações colaborativas são essenciais à cocriação, a qual pode ser considerada como criatividade coletiva, resultante das relações interpessoais, devendo, para alcançar seus propósitos, ser compartilhada entre duas ou mais pessoas. A interação entre professor e aluno constitui a essência das relações colaborativas em âmbito educacional, sendo, portanto, fundamental para o desenvolvimento de práticas cocriativas no espaço em questão, pois estabelece um ambiente de construção conjunta. Tal percepção corresponde à opinião de Ramaswamy e Guillard (2010, p. 04), para quem a cocriação pode ser definida como “[...] a prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração”, resultando, no âmbito das ICES, em um processo de inovação social.

A troca de ideias entre professor e aluno cria um espaço onde ambos são coautores do processo de aprendizagem. Isso incentiva a construção conjunta de conhecimentos e soluções criativas para desafios, rompendo com a relação hierárquica tradicional, em um processo de aprendizagem interativo, democrático e contextualizado. A flexibilidade do modelo permite a um mesmo indivíduo interagir em diferentes grupos, combinando recursos e estratégias adequadas às diferentes situações que emergem das práticas cotidianas, compartilhando experiências e alcançando resultados inovadores. Cada acadêmico traz experiências, conhecimentos e perspectivas únicas. Quando o professor autoriza e utiliza essas contribuições, enriquece o processo de aprendizagem e estimula a inovação. A cocriação pode ser aplicada a qualquer tipo de inovação, desde inovação em produtos até inovações na estratégia empresarial e na gestão. O desafio, no universo específico das ICES, consiste em engajar os indivíduos – acadêmicos e professores - no processo de criação de conhecimento para a inovação, cocriando o conhecimento através das práticas desenvolvidas.

As referidas relações podem contribuir positivamente para a cocriação no universo educacional, resultando em ganhos significativos tanto para a instituição de ensino quanto para os acadêmicos e sociedade em geral, visto uma interação de qualidade permitir aos estudantes maior segurança ao propor ideias, questionar e participar ativamente, pressupostos indispensáveis à cocriação de valor, estratégia que propõe ao universo organizacional uma maneira distinta de relacionamento entre indivíduo e organização: Enquanto que no modelo tradicional, produtos e serviços contêm valor e o mercado troca este valor do produto para o consumidor, a aplicação dessa lógica nas relações entre ICES e

seu espaço de abrangência propõe o deslocamento da base de valor do produto: o conhecimento, presumindo que, se este for significativo, os resultados atenderão aos interesses de todos os envolvidos. Cocriar produtos e serviços junto com os clientes compreende um grande desafio para os gestores de marketing, acentuando-se ainda mais quando relacionados ao universo educacional, dada a subjetividade dos resultados que emergem de maneira direta do processo em questão. Contudo, um comportamento favorável à cocriação é possível de ser estimulado por meio do incentivo à participação coletiva, conforme informações apresentadas no Quadro 20.

Quadro 20 – Estratégias para estímulo a Cocriação de Valor

P1	Mostrando os resultados das atividades práticas.
P2	Entendo que um fator relevante nesse sentido é oportunizar o engajamento das pessoas, para sintam-se pertencentes àquela situação/problema.
P3	Comunicando-se com os grupos de atores das diferentes comunidades, adequando-se ao repertório cultural de cada um, para sensibilizar à participação.
P4	Explicando a eles o que isso representa na vida de cada um e no contexto do conjunto da sociedade em que se atua, com destaque para os efeitos da cocriação de valor para o desenvolvimento.
P5	Demonstrando a importância da cocriação de valor à comunidade.
P6	As pessoas em geral participam a medida que percebem a relevância e os resultados de suas participações. São usados mecanismos de bonificação por respostas a questionamentos, por exemplo.
A1	Através do estímulo à inovação, de querer o novo
A2	Confesso que acredito ser a parte difícil. É necessário um entendimento por parte desses atores de que, desta forma, é possível construir uma aprendizagem mais significativa.
A3	Criando ambientes cocriativos e participativos.
A4	Através de aulas expositivas e dialogadas, por o aluno no centro.
A5	Criando momentos de debate e conversa em grupo.
A6	Criando momentos de participação coletivas.

Fonte: Autor (2025).

Romero e Garcia (2019, p. 01) relacionam as práticas colaborativas às múltiplas transformações, possíveis de serem identificadas em qualquer contexto da sociedade. Segundo os autores, a expansão do universo digital e a velocidade das informações favorecem o crescimento de um novo mercado, focado nas necessidades dos clientes. “O principal valor agregado desta nova tendência de colaboração, [...] é a produção e o desenvolvimento de conhecimento, [...] [o qual] pode ser tomado como um ponto de partida para iniciar novos modelos de negócios”. Essa estratégia, que favorece a cocriação de valor no universo empresarial, também pode ser aplicada a realidades das ICES, visto

proporcionar o desenvolvimento de produtos e serviços capazes de atender às necessidades específicas de uma determinada população. Se aplicada em sala de aula, enquanto metodologia de ensino, pode reduzir os riscos e aumentar a interação entre a instituição de ensino e a sociedade, resultando em aprendizagens significativas, aspecto que, conseqüentemente, amplia o reconhecimento da instituição em seu mercado de atuação.

Se a cooperação e a interação social são as bases da cocriação, estimular a participação e construção de parcerias entre os diferentes segmentos que constituem a comunidade acadêmica e social das ICES passa a ser essencial para o estímulo ao desenvolvimento de projetos cocriativos. Contudo, convém salientar que, por não ser uma simples relação comercial, o incentivo à prática citada, em ambientes educacionais, é mais complexo e desafiador, visto o resultado da ação constituir-se, em um único tempo, como produto e, também, como serviço (Brambilla; Damacena, 2011). De acordo com os participantes da pesquisa, apesar da complexidade, o desenvolvimento de parcerias entre professores e alunos pode ser incentivado a partir de estratégias simples, como ilustram as informações apresentadas no Quadro 21.

Quadro 21 – Parcerias entre Professores e Alunos nas ICES

P1	Sim, através da criação de novos negócios
P2	Sim, e nossa instituição foi exemplar nisso desde a sua fundação. Todas as decisões eram colaborativas, amplamente discutidas e problematizadas no coletivo e isso gerava um sentimento muito interessante de pertencimento e responsabilidade social, mas ultimamente isso tem, gradualmente, mudado.
P3	Por meio de conteúdos que façam sentido para os alunos e do uso de metodologias ativas de ensino.
P4	Tudo depende do que se entende por "parceiros". Mas a possibilidade existe, desde que a IES tenha abertura para aceitar as ideias construtivas de ações de seus professores e alunos.
P5	Esse tipo de parceria pode contribuir significativamente para o desenvolvimento acadêmico, a qualidade do ensino e o engajamento dos alunos. Existem várias maneiras pelas quais esse processo pode ocorrer, seja por meio da participação dos alunos em órgãos colegiados, em projetos de pesquisa e de extensão, em mentorias e tutorias.
P6	Sempre existe. Essa construção se dá na reunião com alunos para compreensão de suas necessidades, na atuação de grupo focal para melhoria dos serviços, na formação de grupos para discussão e ampliação de metodologias de trabalho, entre outros.
A1	Acredito que existe, sendo que para esse processo ocorrer é necessário que a relação construída entre o aluno/professor seja horizontal e pautada por respeito e confiança.
A2	Certamente. Na Unijuí sempre percebi muito isso, os professores nos auxiliam no processo de publicações, incentivam a participar de eventos e desde a graduação nos incentivam a seguir os estudos
A3	Sim - Criando espaços de troca de experiências.
A4	Sim. É primordial que o professor se preocupe em desenvolver sua aula reconhecendo as diferenças existentes entre os alunos.

(continua)

A5	Sim - Através da troca de experiências.
A6	Sim - Através de momentos de conversa.

Fonte: Autor (2025).

Emerge, da análise das informações apresentadas no Quadro 21, a construção de relacionamentos interpessoais significativos abrangendo professores e alunos, como estratégia de incentivo ao fortalecimento da parceria entre professores e alunos, no universo das ICES. Quanto mais significativos forem os relacionamentos interpessoais desenvolvidos, maiores as possibilidades de engajamento e apoio mútuo, fortalecendo todo o conjunto de iniciativas a serem desenvolvidas em âmbito educacional, as quais terão implicações também no espaço social ao qual inserem-se professores, alunos e demais membros da comunidade de abrangência das ICES, sendo o processo de interação desenvolvido, estratégia essencial à cocriação de valor nas referidas instituições, expresso pela participação ativa, pela aprendizagem colaborativa e pelas experiências de ensino e construção do conhecimento.

De acordo com Brambilla (2016), a combinação desses elementos garante aos alunos a percepção de valor demonstrada pela percepção de qualidade e de desempenho, tendo como efeito a satisfação para com o processo desenvolvido. A interação no ensino corresponde à construção do conhecimento desejado e necessário (Abrantes; Seabra; Lages, 2007). Pini (2009) afirma que, caso o professor seja o proponente da experiência de serviço, pode ser visto como aquele que configura as atividades de aula e prepara a condição para que ocorra a cocriação.

Por outro lado, as experiências de ensino e aprendizagem tratam de um aspecto importante na percepção de valor por parte do aluno. Baseados em suas experiências sociais, intelectuais e de acesso, entende-se que os estudantes controlam seu próprio aprendizado e que aprendem de diversas formas (Ramsey; Fitzgibbons, 2005), sendo necessária a criação de espaços para este aprendizado. Os espaços a serem oferecidos nas ICES devem, portanto, favorecer a troca de experiências, imprescindíveis à aprendizagem em suas múltiplas manifestações.

A conexão entre cocriação e ensino reside na perspectiva educacional orientada ao ensino-aprendizagem, em um modelo definido como “*Service Learning*” que se contrapõe ao modelo *teaching* (unidirecional), sendo centrado no acadêmico e nas relações desenvolvidas a partir deste, visto o estudante personificar os interesses da comunidade educacional.

Athanasidou (2007, p. 116) salienta a responsabilidade coletiva na construção de relações significativas, destacando as relações entre colaboração e cocriação no âmbito da sala de aula, aspectos que adquirem “[...] um significado através do qual se move da abordagem tradicional centrada no professor para uma abordagem mais centralizada no estudante”. Este movimento natural para ênfase em aprender é a cocriação na aprendizagem, que evolui dos preceitos de lecionar para os alunos para o modelo de cocriar conhecimentos (Ramsey; Fitzgibbons, 2005). A parceria entre professores e acadêmicos oferece às organizações e a sua rede de atores oportunidades significativas de inovação a partir do processo de integração de recursos, fortalecendo práticas cocriativas (Frow *et al.*, 2015).

Nesse sentido, o agir conjunto dos diferentes atores que integram as comunidades de abrangência das ICES, que, segundo os participantes da pesquisa pode ser expresso por meio de práticas simples, deve ser incentivado continuamente, de maneira multidisciplinar, proativa e significativa, resultando em benefícios para todos os envolvidos, conforme ilustra o Quadro 22.

Quadro 22 – Incentivo e Vantagens da Interação Multidisciplinar para a Comunidade de Abrangência das ICES

P1	Sim, pois a universidade deve estar a serviço do mercado.
P2	Porque a interação gera um sentimento de pertencimento, de responsabilidade nas decisões e ao mesmo tempo, reconhece o valor de cada sujeito, naquilo que é seu potencial de contribuição.
P3	Para preparar o estudante para a vida pessoal e profissional.
P4	Sim. Esta sempre foi a melhor forma de uma comunidade avançar.
P5	Sim, porque a interação externa e interna, ou academia e sociedade, é necessária para a aprendizagem, bem como, a sociedade ser demandante de ações e projetos que poderão ser executados pela academia.
P6	Sem dúvida que sim. É só nessa interação que compreendemos a integralidade da formação dos nossos alunos e da vida profissional que terão. Ainda, é nessa interação multidisciplinar que se ampliam os conhecimentos e que ocorrem os efetivos processos de cocriação de ensino e aprendizagem.
A1	Sim, para termos uma sociedade transformadora, empreendedora e inovadora.
A2	Acredito que sim, mas claro, desde que seja visto que escola é escola, empresa é empresa. Acredito ser fundamental o link, principalmente no ensino médio e superior justo para facilitar o ingresso dos estudantes no mercado de trabalho, mas, mais uma vez, é essencial entendermos que a escola está ali para atender os interesses sociais, auxiliar (em perspectiva de Hannah Arendt) a humanizar e ambientalizar os recém-chegados para o mundo dos adultos, sendo assim, é essencial entender que a escola não é um lugar empresarial, mas sim do desenvolvimento humano, social, físico e enfim. Infelizmente, muitas vezes vemos os interesses empresariais tomando conta do espaço escolar (editoras, formação de coach para professores, etc), e se esquece das funções da escola, do ensinar aquilo que a tradição já estudou (epistemologia) e socialização. Mais uma vez, a escola é o lugar de aprender, não de empresariar.

(continua)

A3	Sim - Para formação mais interdisciplinar.
A4	Sim. Para que tudo ande de maneira alinhada e assim conseqüentemente já estarão formando melhores profissionais para o mercado de trabalho, por meio de estágios e trabalho como jovem aprendiz.
A5	Sim - Para promover a diversidade de pensamentos.
A6	Sim - Para junto serem desenvolvidas ações que possam gerar o bem estar da sociedade em geral

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 22 permitem afirmar que, nas instituições onde realizou-se a pesquisa, a interação entre o universo acadêmico e o contexto social é incentivada continuamente. Foram apontadas pelos participantes inúmeras vantagens decorrentes desse processo, todas relacionadas, direta ou indiretamente, ao desenvolvimento da comunidade na qual inserem-se as ICES e, conseqüentemente, ao desenvolvimento regional.

Jokowski (2015) relaciona a interação entre os diferentes atores que se inserem à comunidade social das ICES ao desenvolvimento de um modelo distinto de organização, que se harmoniza com a descrição de *brand driven innovation* (BDI), tendo o relacionamento como norteador de atitudes. Para o autor, o comportamento descrito promove mudanças na concepção de valor, visto os públicos (receptores) que deixam de lado a passividade para assumir o papel primordial, ao centro da criação. Ao cocriarem com a organização, os atores/agentes imprimem seus desejos, necessidades, expectativas e compartilham valores logo no processo de formatação de bens e/ou serviços. Uma vez que não se pode presumir o nível de engajamento dos atores/agentes, compete às organizações oferecer, tanto quanto for possível, possibilidades de escolha e flexibilidade em relação aos canais de distribuição e comunicação, bem como ao projeto de produtos (Moraes; Manzini, 2009; Prahalad; Ramaswamy, 2000; Jokowski, 2015), aspecto que, no âmbito das ICES, reveste-se de maior responsabilidade, visto o produto ser o conhecimento. As relações construídas a partir do conhecimento elaborado tendem a desencadear mudanças no indivíduo e em seu grupo social, daí a importância da qualidade na construção de saberes, que devem ser significativos e capazes de desencadear transformações positivas.

Convém salientar que as ICES devem estar em sintonia com as novas competências exigidas pela sociedade atual, sendo capazes de promover a interação social respeitando sua complexidade. Isso representa um desafio para as instituições de ensino, que devem promover a qualificação profissional contínua de seus colaboradores (Debnath; Tandon;

Pointer, 2007). Esse fenômeno coletivo também caracteriza a importância da relação empresa-universidade, na qual são compartilhadas estruturas (físicas e talentos) comuns, produzindo pesquisa e inovação conjuntamente (Huhtelin; Nenonen, 2015), sendo identificado pelos participantes da pesquisa. Sendo assim, para reforçar esse processo, a gestão das ICES deve incentivar a interação multidisciplinar entre estudantes, professores e gestores (Dean; Griffin; Kulczynski, 2016). Sendo a comunicação uma condição obrigatória para efetivação da cocriação, as ICES devem eliminar as barreiras para estabelecimento do diálogo, criando espaços para facilitar a troca adequada de informações (Pantoja Díaz; Ribes-Giner; Perello-Marin, 2016).

No contexto do mercado educacional, a experiência de cocriação é importante para o desenvolvimento de competências e habilidades para a vida profissional do ator/agente (Nenonen; Huntelin, 2015). As ICES e alunos devem preocupar-se com o resultado final do serviço prestado, com o desenvolvimento das competências planejadas. Os atores/agentes estão preocupados no desenvolvimento de suas competências para o ambiente do trabalho, apropriando-as ao final do curso. Da mesma maneira, os professores têm como objetivo o desenvolvimento destas competências em seus alunos e que ao final do processo tenham uma avaliação positiva. Para as ICES, também é importante que os atores/agentes consigam o desenvolvimento das competências, evitando a evasão durante o curso, como também aumentando a possibilidade de novas compras e a prospecção de novos atores/agentes (alunos). Por outro lado, para as empresas e sociedade, é imprescindível a formação de profissionais aptos para a resolução de tarefas cotidianas (Brambilla; Damacena, 2012).

Conforme disposto no Quadro 22, a interação multidisciplinar entre os diferentes agentes que integram a comunidade de abrangência das ICES resulta em inúmeras vantagens, que ultrapassam os limites físicos da instituição, visto que, quando se trata de ensino, a cocriação de valor se dá no desenvolvimento de um ambiente educacional que não se restringe a sala de aula, mas envolve todos os setores da escola e/ou universidades (organizações de ensino). Desta forma, a interlocução pautada na atenção e na transparência passa a ser essencial para a construção de práticas significativas entre as ICES e os atores/agentes (alunos), focando a atuação das equipes na cocriação de valor nas experiências de serviço (Mccoll; Chong; Ferrier, 2015). Nesse contexto, em sala de aula, o planejamento explorando metodologias ativas favorece a troca de conhecimentos e experiências entre professores e alunos, constituindo-se em fatores que facilitam o engajamento da comunidade educacional, resultando em sua satisfação (Karns, 2006). Contrapondo-se à realidade descrita, a falta de interação pode resultar em limitações capazes

de comprometer o desenvolvimento de um processo cocriativo (Mccoll; Chong; Ferrier, 2015). Tal percepção corresponde à opinião da população de pesquisa, a qual aponta inúmeras limitações que se originam na inadequada ou inexistente interação entre instituições de ensino, sociedade e território, conforme ilustra o Quadro 23.

Quadro 23 – Limitações Decorrentes da Falta de Interação entre Instituição de Ensino, Sociedade e Território

P1	Perda de alunos
P2	Os problemas podem ser de ordem diversos, mas um deles talvez seja de de mão dupla: a Universidade precisa ouvir a comunidade e se ocupar de seus problemas (para não se encastelar e delirar em suas pesquisas), mas de outro lado também precisa se ocupar de temas e pesquisas outras, para não correr o risco de se limitar a responder demandas sociais e deixar de produzir conhecimentos e promover inovações.
P3	O distanciamento da instituição de ensino com a sociedade e o território; A falta de qualificação profissional; O esvaziamento das instituições de ensino.
P4	O isolamento das IES, com o seu ensino geralmente descolado das necessidades sociais e do território em que ela atua.
P5	A falta de interação entre IES, sociedade e território podem comprometer o papel dessas (IES) como agentes de transformação e desenvolvimento regional, limitando seu potencial de contribuição para o progresso social, econômico e cultural das comunidades em que estão inseridas.
P6	A incompatibilidade das proposições da Universidade com as efetivas necessidades da sociedade.
A1	Entre os problemas ocasionados, os problemas sociais, sendo necessário planejamento com a finalidade de atacar as causas desses problemas.
A2	Em relação à falta de interação, perde-se muito na questão de mercado de trabalho, de inserção desses jovens no campo do trabalho.
A3	Distanciamento da sociedade com as instituições de educação.
A4	Um das questões que fala é a própria qualidade do ensino, a não preocupação da sociedade com a questão política pública.
A5	Falta de conhecimento das necessidades locais.
A6	Navegar pelo desconhecido.

Fonte: Autor (2025).

Emergem, das informações apresentadas no Quadro 23, três descritores comuns: a redução/inexistência de vínculos entre ICES e comunidade, a redução na qualidade de ensino e esvaziamento da instituição, expresso pela redução/perda de alunos.

Conforme disposto por Brambilla (2016), a interação, a participação ativa e a aprendizagem colaborativa são elementos essenciais à cocriação de valor no universo do ensino, resultando em experiências de ensino significativas, capazes de fomentar a aprendizagem. A combinação desses elementos garante aos alunos a percepção de valor

demonstrada pela percepção de qualidade e de desempenho, tendo como efeito a satisfação do aluno. A interação no ensino corresponde à construção do conhecimento desejado e necessário (Abrantes; Seabra; Lages, 2007). Pini (2009) afirma que, caso o professor seja o proponente da experiência de serviço, pode ser visto como aquele que configura as atividades de aula e prepara a condição para que ocorra a cocriação, a qual constitui-se como estratégia de diferenciação das ICES em relação às demais instituições de ensino superior, tendo sua importância reconhecida na comunidade à qual insere-se, por meio de diferentes estratégias, como ilustra o Quadro 24.

Quadro 24 – A Cocriação de Valor como Estratégia Competitiva

P1	Sim, pois pode se transformar em um diferencial competitivo diante da concorrência
P2	Sim, é uma estratégia na medida em que co/criar é pensar a tradição à luz do novo e é assim que o conhecimento e as inovações se dão.
P3	Sim, para as organizações acompanharem as constantes mudanças do mercado, atenderem as necessidades dos clientes e manterem-se competitivas.
P4	Sim. Porque ela pode dinamizar a atuação das IES e seus membros, colaborando para um melhor desenvolvimento da sociedade como um todo.
P5	Sim, porque é uma estratégia conectada com a realidade, onde a cocriação será objetivo comum. .
P6	Com certeza. Esta é uma estratégia à medida que a partir destas as entregas são mais eficientes e eficazes.
A1	Vejo que sim, porque ela permite uma aproximação da empresa e dos consumidores e de outros agentes externos
A2	Acredito que sim, no sentido que colocado de integração de ideias e valores, isso pois irá auxiliar a resolver demandas locais.
A3	Sim - Pela sua capacidade de identificar possíveis necessidades futuras
A4	Sim. Uma ferramenta que pode pôr as pessoas no centro para ajudar a solucionar problemas.
A5	Sim - Pela possibilidade de identificar possíveis ponto de convergência e divergência entre os atores locais
A6	Sim - Pela sua capacidade de identificar possíveis potencialidade e demandas futuras

Fonte: Autor (2025).

A cocriação de valor no ensino como estratégia competitiva é reconhecida pela totalidade da população de pesquisa, sendo vinculadas à referida estratégia elementos secundários diretamente ligados ao processo cocriativo, dentre os quais emerge, com maior prevalência, a inovação a partir da identificação e satisfação das necessidades locais.

Estudos conduzidos por Ramsey e Fitzgibbons (2005) apontam que as experiências de ensino e aprendizagem tratam de um aspecto importante na percepção de valor por parte do aluno, as quais se acentuam quando desenvolvidas por meio de práticas cocriativas, visto

que os estudantes aprendem de diversas formas, controlando seu aprendizado de acordo com experiências sociais e intelectuais individualizada. Nesse contexto, torna-se necessária a criação de espaços para estes diferentes aprendizados, que resultarão em experiências significativas quando contextualizados entre si.

Para tanto, as ICES devem garantir a existência desses espaços, favorecendo a troca de experiências e, conseqüentemente, o aprendizado dos alunos, aspecto que reitera a importância da interação social no universo das ICES. Athanasiou (2007, p. 116) destaca a importância colaborativa no âmbito da sala de aula, afirmando que a prática em questão “[...] constitui um significado através do qual se move da abordagem tradicional centrada no professor para uma abordagem mais centralizada no estudante”. Este movimento natural para a ênfase em aprender é a essência da cocriação no ensino nas ICES, permitindo a criação de resultados superiores àqueles gerados pela atuação das IES no modelo tradicional, visto as práticas permitirem a geração de valor para o usuário (aluno) e, também, para os demais atores da sociedade à qual este insere-se (Dollinger; Lodge; Coates, 2018; Frow *et al.*, 2015), resultando em iniciativas que estimulam o desenvolvimento regional.

5 O PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR NO ENSINO E SUAS INFLUÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E REGIONAL

A cocriação de valor no ensino é uma abordagem que envolve a colaboração ativa entre instituições de ensino, alunos, professores e demais stakeholders, objetivando criar experiências educacionais específicas, ligadas às necessidades do contexto ao qual reportam-se sem prejuízo às demandas contemporâneas. Esse conceito baseia-se na ideia de que o valor é gerado de maneira conjunta, por meio de interações e trocas que promovem o engajamento, a inovação e o impacto social, sendo definida por Akaka, Schau e Vargo (2024, p. 298) como uma estratégia inerente ao contexto social da atualidade.

A colaboração é cada vez mais essencial para cocriar valor [...] entre diversos grupos de pessoas dentro, entre e fora das organizações. Com maior demanda por oportunidades remotas e talentos dispersos ao redor do mundo, plataformas digitais e sistemas interconectados fornecem um meio para engajamento coletivo entre empresas e clientes em mercados. [...] Os sistemas de colaboração são projetados, desenvolvidos e implantados para dar suporte à tomada de decisão coletiva, processos de grupo, comunicação e coordenação. Esses ecossistemas de colaboração dão suporte a interações entre participantes interdependentes dentro, através e fora das organizações.

No contexto educacional, a cocriação de valor transcende a mera transmissão de conhecimentos, focando em estratégias metodológicas que promovem a participação ativa dos estudantes, os quais passam a ser os protagonistas do processo de aprendizagem. Nessa linha, as instituições de ensino e, principalmente, as ICES, passam a orientar suas ações ao desenvolvimento de processos de mútua responsabilidade, alicerçados na partilha de informações e no compromisso contínuo com a resolução de problemas. O diálogo assume status de componente-chave da cocriação de valor entre *stakeholders*, identificado como um canal para transcender os processos tradicionais de comunicação entre organizações e desenvolver uma forma mais progressiva de engajamento e compreensão (Burchell; Cook, 2008) e desta forma, as organizações absorvem essas tendências de modelos de gestão globais (Andrades *et al.*, 2014). Tais percepções podem ser identificadas no Quadro 25, o qual apresenta o entendimento da cocriação por parte das IES, identificado a partir da análise da opinião dos gestores das ICES participantes da pesquisa acerca do processo de cocriação de valor.

Quadro 25 – Compreensão dos Gestores das ICES sobre Cocriação de Valor

Gestor Unijuí 1	Entende-se como a criação de valor a partir de trabalho realizado conjuntamente, entre agentes das IES e atores institucionais parceiros.
Gestor Unijuí 2	A capacidade de criar e construir novas ideias e perspectivas a partir de trabalho conjunto aplicado.
Gestor Univates 1	Considerando o exposto até aqui, eu entendo que cocriação de valor seria o cliente gerar valor ao negócio como um parceiro. Resumidamente: quando um estudante fala bem da universidade para as pessoas do seu convívio, ele está adicionando valor, sendo este associado à sua percepção.
Gestor Univates 2	O conceito nos leva ao uso de ferramentas e metodologias que permitam a participação democrática de diferentes atores na proposição de ações, produtos ou serviços, a serem realizados pelas IES que venham ao encontro das necessidades e expectativas de seus alunos e demais tomadores de serviço. É importante ter presente o que este "cliente" valoriza, considera importante. A partir da definição de diferentes "personas" oferecer produtos e serviços que possam fazer com que optem por nossas IES não por outras.
Gestor Univates 3	Para mim esse conceito é novo. Acredito que a cocriação envolve grupos distintos que se aproximam para pensar em algumas soluções, ou alternativas para determinadas situações-problemas. Tais situações-problemas seriam elencadas a partir de pontos de vista diferentes, envolvendo os grupos que juntos traçaram possibilidades de respostas para as problemáticas apresentadas.

Fonte: Autor (2025).

A análise das informações apresentadas no Quadro 25 permite identificar a ação conjunta como indicador de maior expressividade. Tal iniciativa relaciona-se a descritores secundários, como a capacidade de responder às problemáticas identificadas pelos diferentes atores (alunos, professores e gestores) por meio do desenvolvimento de novas ideias e a participação democrática como estratégia de fortalecimento das relações entre acadêmico/sociedade e instituição.

As percepções dos gestores das ICES participantes da pesquisa correspondem ao resultado de estudos desenvolvidos por Prahalad e Ramaswamy (2004), segundo os quais o valor, no atual contexto organizacional, não é mais definido dentro da empresa e apenas entregue ao ator/agente, mas sim criado conjuntamente com este em um processo focado nos indivíduos, suas necessidades, anseios e experiências. A cocriação se torna, dessa forma, a base da definição de valor no atual contexto do mercado e pode servir de subsídio para o futuro da organização (Mangini *et al.*, 2018). O fortalecimento desta seria decorrente das estratégias elaboradas por meio da ação coletiva, como ilustra o depoimento de um dos entrevistados:

O conceito nos leva ao uso de ferramentas e metodologias que permitam a participação democrática de diferentes atores na proposição de ações, produtos ou serviços, a serem realizados pelas IES que venham ao encontro das necessidades e expectativas de seus alunos e demais tomadores de serviço. É importante ter presente o que este "cliente" valoriza, considera importante. A partir da definição de

diferentes "personas" oferecer produtos e serviços que possam fazer com que optem por nossas IES não por outras (Gestor Univates 2).

Seguindo essa lógica, a cocriação de valor faz das ICES um espaço de diálogo entre a organização - representada pelos professores e gestores - e o público consumidor, formado pelos acadêmicos. Nesse contexto, a cocriação passa a ser uma estratégia organizacional, visto as práticas desenvolvidas na instituição voltarem-se à produção do conhecimento, por meio de estratégias metodológicas que incentivem a pesquisa, a reflexão e a troca de experiências.

5.1 A cocriação de valor como estratégia de desenvolvimento organizacional

O universo das relações organizacionais da atualidade é marcado por extrema competitividade. Tal fator é possível de ser identificado também no universo das ICES, exigindo que tais organizações intensifiquem a qualificação da população envolvida nos processos cocriativos, tanto no âmbito do conhecimento quanto no âmbito das relações interpessoais (Bendapudi; Leone, 2003; Prahalad; Ramaswamy, 2004b), de modo a fomentar um processo cocriativo responsável e que corresponda, efetivamente, aos interesses da comunidade acadêmica à qual reporta-se. O desenvolvimento de práticas voltadas à cocriação de valor pode contribuir, efetivamente, para o desenvolvimento organizacional, ampliando, conseqüentemente, as possibilidades de desenvolvimento regional (Ferreira, 2019). Tais percepções correspondem à opinião dos gestores das ICES participantes deste estudo, apresentadas no Quadro 26.

Quadro 26 – A Cocriação de Valor e o Desenvolvimento Regional

Gestor Unijuí 1	Certamente a cocriação de valor contribui para o desenvolvimento regional. Estamos cocriando cursos de <i>latu sensu</i> em conjunto com atores institucionais. Dessa forma, o produto a ser oferecido para a comunidade é cocriado pelos próprios beneficiários.
Gestor Unijuí 2	A cocriação de valor contribui fortemente. Isso é possível identificar na co-criação de eventos, Programas de <i>Latu e Stricto sensu</i> , assim como outras iniciativas, repercutindo na região .
Gestor Univates 1	Acredito que sim. Para mim, esses conceitos não são comuns, então posso ter uma compreensão superficial sobre. Por exemplo: se os estudantes falam bem da sua universidade e impactam o contexto em que estão inseridos, isso não só contribui com a possibilidade de outras pessoas buscarem uma formação/especialização por meio do estudo, como também traz a valorização para isso. Logo, isso iria contribuir para o desenvolvimento desta região (ou "microrregião") que cada estudante impacta.

(Continua)

Gestor Unijuí 3	Na perspectiva do desenvolvimento regional, a cocriação de valor pode contribuir de várias maneiras tais como inovação e competitividade; empoderamento comunitário; desenvolvimento de habilidades; atração de investimentos; sustentabilidade. A eficácia da cocriação de valor como ferramenta de desenvolvimento regional depende de fatores como o engajamento efetivo dos stakeholders, a existência de uma liderança forte, a capacidade de adaptar ideias inovadoras às condições locais, e o suporte institucional para a implementação de projetos colaborativos. A promoção de ambientes que favoreçam a interação e a colaboração entre diferentes setores é fundamental para maximizar os benefícios da cocriação de valor em um contexto regional.
------------------------	--

Fonte: Autor (2025).

A existência de relações entre a presença de IES em determinada região e o desenvolvimento global da sociedade junto à qual estas se inserem é apontada por pesquisadores de diferentes áreas (Ferreira, 2019). Tal conclusão baseia-se na análise de múltiplos contextos, dentre os quais emergem os aspectos econômicos e de desenvolvimento social (Drucker, 2016). “De uma forma geral, são consideradas como grandes funções das IES a criação de conhecimento, o ensino e a responsabilidade para com a região onde estão inseridas” (Ferreira, 2019, p. 07).

Tais aspectos podem ser identificados nas informações apresentadas no Quadro 26, quando a cocriação de valor é relacionada a aspectos como o desenvolvimento de novos programas e cursos de graduação e pós-graduação, no fortalecimento da comunidade a partir de iniciativas voltadas à “[...] inovação e competitividade; empoderamento comunitário; desenvolvimento de habilidades; atração de investimentos; sustentabilidade” (Gestor Univates 3), ou ainda, no reconhecimento da instituição em seu universo de atuação, pressupondo-se que, “[...] se os estudantes falam bem da sua universidade e impactam o contexto em que estão inseridos, isso não só contribui com a possibilidade de outras pessoas buscarem uma formação/especialização por meio do estudo, como também traz a valorização para isso (Gestor Univates 1).

Neste contexto, a identificação local das ICES funciona como elemento propulsor das relações entre as instituições em estudo e a comunidade regional. Pinto (2009) destaca que as ICES são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento regional. A cocriação de valor, por sua vez, passa a ser uma estratégia capaz de contribuir significativamente na promoção do desenvolvimento regional de maneira sustentável e inclusiva. Trata-se de um processo colaborativo no qual diferentes atores, como empresas, governos, universidades, organizações não governamentais e a própria comunidade trabalham em conjunto para identificar e implementar soluções que atendam às necessidades locais e alavanquem as potencialidades da região, ao mesmo tempo em que fomentam o desenvolvimento organizacional (DO) das instituições de ensino.

O DO pode ser definido como um conjunto de medidas aplicadas a partir de um planejamento prévio, cujo objetivo consiste em modificar ou implementar novas formas de trabalho em determinada organização (Beckhard, 1972). Tais percepções correspondem à opinião dos gestores sobre o DO nas ICES, as quais são apresentadas no Quadro 27.

Quadro 27 – Compreensão dos Gestores sobre o Desenvolvimento Organizacional nas ICES

Gestor Unijuí 1	Compreende-se como um processo de desenvolvimento dos recursos organizacionais, por meio de estratégias que possibilitem a competitividade
Gestor Unijuí 2	Capacidade de desenvolver habilidade e competências em seu quadro de colaboradores e assim repercutir nas capacidades organizacionais
Gestor Univates 1	Considerando o exposto até aqui, eu entendo que seria o desenvolvimento contínuo do negócio, visando a adaptação à realidade posta.
Gestor Univates 2	Uma IES pode ver o DO como um conjunto de práticas estratégicas e comportamentais que visam preparar a instituição para responder de maneira eficaz às mudanças do ambiente externo e melhorar continuamente seu desempenho interno. Essas práticas são fundamentais para manter a relevância e a competitividade em um ambiente educacional que está constantemente evoluindo. De forma geral, pode-se afirmar que o Desenvolvimento Organizacional em uma IES envolve uma série de práticas e processos com o objetivo de melhorar a eficiência organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças externas e internas. Também pode ser entendido como um esforço para transformar valores, crenças, atitudes e a estrutura organizacional. Isso inclui mudanças na maneira como a instituição opera, na forma como interage com alunos, professores e outros stakeholders, e na maneira como responde a desafios educacionais e administrativos.
Gestor Univates 3	Entendo que o desenvolvimento organizacional para uma IES é fundamental para o bom funcionamento dos processos internos, pois tais processos dialogam com a comunidade e também vão constituindo a identidade da IES.

Fonte: Autor (2024).

Ao explorar o DO como estratégia educacional, é possível à ICES aumentar e tornar autossustentável a eficiência e a eficácia da organização através de intervenções planejadas, baseadas nas ciências do comportamento e realizadas através da relação entre um agente de mudança e o sistema atores/agentes, integrando as necessidades da população às metas organizacionais (Beckhard, 1972).

As IES que focam em Desenvolvimento Organizacional, frequentemente, buscam adaptar-se rapidamente a novos mercados e tecnologias emergentes. Isso envolve inovar em seus métodos de ensino, expandir ou alterar sua oferta de cursos e integrar tecnologias digitais no ambiente educacional. O DO também inclui a melhoria dos processos de solução de problemas dentro da organização. Para as ICES, isso corresponde ao desenvolvimento de

uma capacidade organizacional mais robusta que permita identificar, analisar e resolver problemas que afetam tanto a administração quanto o ensino (Pereira, 2021).

O DO em uma IES também pode envolver um esforço para aumentar o engajamento e a colaboração entre diferentes partes interessadas, incluindo alunos, professores, comunidade local e o setor empresarial. Isso pode ser parte de uma estratégia de cocriação de valor, onde a instituição trabalha junto com esses grupos para melhorar a educação e criar valor de maneira mútua. O processo de DO se propõe a oferecer às organizações educacionais instrumentos para ajudá-las a compreender, dirigir, influenciar e administrar as transformações necessárias à sua sobrevivência no ambiente. Procura transformar as organizações em sistemas de aprendizagem, ou seja, sistemas capazes de se manter em permanente estado de renovação, contribuindo, conseqüentemente, para o desenvolvimento global da comunidade à qual reporta-se (Fontoura, 2019). Tais aspectos correspondem às percepções dos gestores participantes da pesquisa, quanto às possíveis contribuições do DO para o desenvolvimento regional, apresentadas no Quadro 28.

Quadro 28 – Contribuições do Desenvolvimento Organizacional para o Desenvolvimento Regional

Gestor Unijuí 1	Sim. O Desenvolvimento pode ocorrer a partir do desenvolvimento das organizações. A Partir de ações organizacionais isso poderá impactar a região. O processo de transformação e de desenvolvimento pode ter várias origens, uma delas é a partir das organizações e do seu desenvolvimento. As políticas para o desenvolvimento poderão surgir após o desenvolvimento organizacional, sendo assim capaz de fortalecer ainda mais.
Gestor Unijuí 2	Sim. Certamente. O desenvolvimento organizacional repercute diretamente no desenvolvimento local e regional. As organizações são o canal para repercutir no território.
Gestor Univates 1	Com certeza. Quando as organizações buscam evoluir e se adaptar à realidade, elas provocam a evolução dentro do contexto em que estão inseridas.
Gestor Univates 2	O desenvolvimento organizacional pode ser uma ferramenta crucial para o desenvolvimento regional ao promover a eficiência, inovação e adaptabilidade das organizações dentro de uma região. Ao focar em melhorar as estruturas, processos e capacidades das organizações locais, este campo contribui para a criação de um ambiente empresarial mais dinâmico e competitivo. Isso facilita o surgimento de novos negócios e atração de investimentos, fortalece as cadeias de suprimentos locais e estimula a economia regional. Além disso, as práticas de desenvolvimento organizacional podem melhorar o clima organizacional e a capacitação de talentos locais, aspectos essenciais para sustentar o crescimento e a inovação a longo prazo na região. Portanto, ao desenvolver organizações mais robustas e adaptáveis, o desenvolvimento organizacional não apenas impulsiona o crescimento econômico, mas também contribui para a resiliência e a sustentabilidade regionais.

(continua)

Gestor Univates 3	Acredito que sim, porque se o desenvolvimento organizacional intento estabelecer diálogos com a comunidade e construir uma identidade calcada na missão da IES, penso que pode ser compreendida como uma via importante no desenvolvimento regional.
--------------------------	--

Fonte: Autor (2025).

O Desenvolvimento Organizacional (DO) desempenha um papel significativo no desenvolvimento regional, ao promover melhorias contínuas nos processos, estruturas e práticas das organizações que operam em uma região determinada. Essa abordagem estratégica e sistêmica vai além do âmbito interno das instituições e influencia positivamente o crescimento econômico, social e cultural das comunidades (Fontoura, 2019). Tal percepção corresponde aos achados da pesquisa, na qual emergem, dentre as vantagens do DO para o desenvolvimento regional, a melhora do clima organizacional, a promoção da inovação, a capacitação de pessoas (talentos locais), o fortalecimento da identidade regional e o crescimento econômico.

Tais percepções correspondem a achados de Demo, Fernandes e Fogaça (2017), os quais relacionam o DO ao desenvolvimento de políticas voltadas à gestão de pessoas, visto serem estas o eixo central das organizações. Nesse sentido, o DO contribui ao promover a adoção de práticas inovadoras de gestão, melhorando a eficiência dos processos e promovendo a adaptabilidade da organização às mudanças do mercado, o que resulta em instituições mais inovadoras e competitivas que, por sua vez, tendem a atrair investimentos de diferentes naturezas, aumentando seu valor no mercado.

Segundo Pereira (2021), a ênfase na qualificação e no bem-estar dos colaboradores dentro das organizações fortalece a força de trabalho regional. Programas de treinamento, capacitação técnica e desenvolvimento de lideranças, promovidos no contexto do DO, aumentam o capital humano da região. Quando aplicado ao universo das ICES, tais aspectos fortalecem o reconhecimento da instituição, a partir do fomento a uma cultura organizacional baseada em valores como iniciativa e colaboração, que se reflete em práticas inovadoras, tanto no âmbito do ensino quanto da extensão, diversificando o universo produtivo e fortalecendo o desenvolvimento regional.

O DO facilita a integração entre os diferentes segmentos que compõem a comunidade acadêmica das ICES, promovendo a formação de redes colaborativas capazes de gerar soluções para desafios locais e desencadeando impactos positivos no desenvolvimento da região (Fontoura, 2019). As práticas incentivadas pelo DO também cooperam no sentido de auxiliar na preservação de recursos e na promoção de ações de responsabilidade social corporativa, por meio de investimentos na comunidade local, a partir

de programas de educação, saúde e cultura voltados para as particularidades da região à qual insere-se, auxiliando a reduzir disparidades. Ao criar pólos de desenvolvimento econômico e social, o DO pode contribuir para a descentralização de oportunidades, beneficiando regiões menos desenvolvidas.

5.2 A cocriação de valor e desenvolvimento organizacional como responsabilidade social

O Desenvolvimento Organizacional não pode ser entendido apenas como uma ferramenta para transformar empresas, mas também como uma ferramenta para o desenvolvimento regional. Ao alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades da comunidade, o DO cria um ambiente propício para o crescimento econômico sustentável, a inclusão social e a preservação ambiental, promovendo assim o bem-estar coletivo e o progresso regional. Este conceito de desenvolvimento é pautado por uma lógica igualmente multidisciplinar e interdisciplinar, que propõe uma justaposição semântica ou área de conhecimento caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas (Grzybovski *et al.*, 2014), o que exige a participação de todos os atores em seu desenvolvimento. Na opinião dos gestores participantes da pesquisa, as práticas voltadas ao aprimoramento dos processos organizacionais podem ser expressas de múltiplas formas, como ilustra o Quadro 29.

Quadro 29 – Estratégias de participação dos atores/agentes/stakeholders no aprimoramento dos processos organizacionais

Gestor Unijuí 1	Gestor não respondeu esse questionamento.
Gestor Unijuí 2	Existe um constante processo de avaliação, e por meio disso, se verificam os processos e andamento das atividades dentro da IES. Essas avaliações são direcionadas para todos funcionários e clientes (estudantes).
Gestor Univates 1	A participação de atores, agentes e outros stakeholders no desenvolvimento e aprimoramento dos processos organizacionais é fundamental para garantir que as operações estejam alinhadas com as necessidades e expectativas de todos os envolvidos. Stakeholders podem fornecer feedback crucial através de consultas regulares, pesquisas e fóruns de discussão. Essa entrada é vital para identificar pontos fracos nos processos existentes e sugerir melhorias. Muitas organizações formam comitês ou grupos de trabalho que incluem uma variedade de stakeholders para trabalhar em projetos específicos de desenvolvimento organizacional. Esses grupos ajudam a garantir que as decisões sejam informadas por uma gama diversificada de perspectivas. Em algumas organizações, especialmente nas não lucrativas ou no setor educacional, a tomada de decisão pode envolver processos deliberativos que incluem representantes de diferentes grupos de stakeholders. Isso pode ajudar a garantir que as políticas e mudanças sejam equitativamente consideradas e aceitas. Organizações frequentemente formam alianças com outras entidades ou grupos de interesse para aproveitar recursos externos, conhecimento especializado e redes de contatos. Essas parcerias podem ser cruciais para o aprimoramento de processos específicos, como desenvolvimento de tecnologia, logística ou treinamento de funcionários. Stakeholders muitas vezes ocupam papéis

	formais de liderança e governança, como membros de conselhos administrativos ou conselhos de supervisão. Esses papéis permitem-lhes influenciar diretamente a estratégia organizacional e a gestão de processos. Investir no desenvolvimento de habilidades dos stakeholders internos, como funcionários e gerentes, capacita-os a participar ativamente do aprimoramento dos processos através de inovações e eficiências operacionais. Essas interações garantem que a evolução dos processos organizacionais seja responsiva,
Gestor Univates 1	inclusiva e eficaz, atendendo às necessidades de todos os grupos envolvidos e melhorando continuamente o desempenho organizacional.
Gestor Univates 2	Não tenho elementos suficientes para responder essa questão.
Gestor Univates 3	Participam sugerindo e buscando a melhoria constante.

Fonte: Autor (2025).

A análise das informações apresentadas no Quadro 29 evidencia a necessidade de aprofundamento nos estudos voltados às possibilidades e estratégias de participação dos atores/agentes/stakeholders no aprimoramento dos processos organizacionais de ICES, explicitada pelo elevado percentual de abstenção na participação dos gestores nesse questionamento (40%). Emerge, das respostas apresentadas, um indicador comum: a busca pela qualificação dos processos desenvolvidos, que podem ser alcançadas a partir da avaliação das práticas vigentes e a inserção de novas estratégias, que ampliam seu alcance organizacional à medida em que tem sua representatividade fortalecida por índices numéricos ou de poder. Dessa forma, quanto maior o número de envolvidos no processo de tomada de decisão e maior a interação entre tais pares, maior será a força das decisões tomadas, na íntegra do processo organizacional. “Essas interações garantem que a evolução dos processos organizacionais seja responsiva, inclusiva e eficaz, atendendo às necessidades de todos os grupos envolvidos e melhorando continuamente o desempenho organizacional” (Gestor Univates 1).

A correlação entre os descritores interação - avaliação - decisão é contemplada em estudos de Sierdovski, Stefano e Andrade (2020), os quais definem a estratégia como prática social das organizações, abrangendo todo um conjunto de rotinas, comportamentos, hábitos e costumes que explicitam características essenciais dos atores sociais envolvidos no processo. Nessa ótica, entende-se que a participação social é um dos fatores que permitem à organização promover estratégias organizacionais responsáveis por desencadear transformações concretas, o que, no universo das ICES, passa a ser essencial, pois permite uma tomada de decisões voltadas aos anseios da comunidade à qual a instituição insere-se, fomentando assim o exercício da cocriação. “[...] A interação dos envolvidos internamente e externamente possibilita identificar se essa prática está proporcionando mudanças” (Sierdovski; Stefano; Andrade, 2020, p. 05), transformando-se, ao contribuir para a

responsabilidade social, em uma ferramenta competitiva capaz de desencadear mudanças regionais. A opinião de Sierdovski, Stefano e Andrade (2020) corresponde à percepção dos participantes da pesquisa, os quais, em sua íntegra, identificam contribuições do DO para a questão ambiental e para a responsabilidade social, como explicita o Quadro 30.

Quadro 30 – Ferramentas de Cocriação de Valor e Desenvolvimento Organizacional e suas contribuições para a Questão Ambiental e Responsabilidade Social

Gestor Unijuí 1	Sim. O Desenvolvimento pode ocorrer a partir do desenvolvimento das organizações. A Partir de ações organizacionais isso poderá impactar a região. O processo de transformação e de desenvolvimento pode ter várias origens, uma delas é a partir das organizações e do seu desenvolvimento. As políticas para o desenvolvimento poderão surgir após o desenvolvimento organizacional, sendo assim capaz de fortalecer ainda mais.
Gestor Unijuí 2	Sim. Certamente. O desenvolvimento organizacional repercute diretamente no desenvolvimento local e regional. As organizações são o canal para repercutir esse desenvolvimento no território.
Gestor Univates 1	Considero que sim, na medida em que o cliente é impactado pela organização e ele impacta o ambiente em que está inserido.
Gestor Univates 2	As ferramentas de cocriação de valor e desenvolvimento organizacional podem desempenhar um papel significativo na promoção da responsabilidade social, especialmente no que se refere à questão ambiental. A cocriação de valor, ao envolver diversos stakeholders, incluindo clientes, comunidades e fornecedores, permite que as organizações desenvolvam produtos e serviços que não apenas atendam às necessidades do mercado, mas também incorporem práticas sustentáveis e responsáveis. Isso pode levar à inovação em áreas como eficiência energética, redução de resíduos e uso sustentável de recursos. Por outro lado, o desenvolvimento organizacional foca na melhoria das capacidades internas e processos de uma organização, o que pode ser direcionado para aprimorar a gestão ambiental e a implementação de práticas corporativas mais verdes. Através da capacitação dos funcionários, da reformulação dos processos internos e da cultura organizacional, as empresas podem integrar a sustentabilidade em seu núcleo estratégico, resultando em um compromisso mais efetivo e genuíno com a responsabilidade social e ambiental. Assim, ambas as ferramentas não apenas apoiam a sustentabilidade corporativa, mas também ajudam a criar um impacto positivo mais amplo na sociedade e no meio ambiente.
Gestor Univates 3	Acredito que sim.

Fonte: Autor (2025).

A cocriação de valor e o desenvolvimento organizacional são abordagens que estão ganhando destaque no contexto empresarial da atualidade, especialmente em cenários onde a sustentabilidade e a responsabilidade social são prioridades crescentes. Essas ferramentas não apenas promovem inovações estratégicas, mas também possibilitam que as organizações respondam de forma proativa aos desafios ambientais e sociais (Grzybovski *et al.*, 2014).

Por envolver a participação ativa de diferentes stakeholders (clientes, colaboradores, fornecedores, comunidades locais, entre outros) no processo de criação de soluções que

gerem benefícios mútuos, a cocriação rompe com o modelo tradicional das relações organizacionais, promovendo uma interação colaborativa. Tal estratégia aplica-se de maneira ainda mais expressiva quando aplicada a ICES, visto o papel dessas organizações em seu território de atuação, possibilitando que as referidas instituições sejam capazes de desencadear um conjunto de contribuições para o meio ambiente, qualificando assim o processo de responsabilidade social, a partir do conhecimento. Sendo assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento organizacional nas ICES contribui para o desenvolvimento de uma cultura corporativa tendo como base a ética e a sustentabilidade, as quais passam a orientar as decisões estratégicas e operacionais, otimizando as iniciativas junto à comunidade. “O desenvolvimento organizacional repercute diretamente no desenvolvimento local e regional. As organizações são o canal para repercutir esse desenvolvimento no território” (Gestor Unijuí 2).

As interações sociais são a estrutura da cocriação de valor, ampliando e potencializando o valor da informação na íntegra dessas relações, visto que as ações desenvolvidas explicitam valores culturais muitas vezes subjetivos, que fazem uso de informações sobre território e territorialidades para a implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional (Steinhaus; Fontoura; Alves, 2022). Essa relação promove uma aproximação entre os agentes mercadológicos e as culturas sociais das quais emerge a população, resultando em tomadas de decisões mais assertivas.

No contexto das ICES, diversas ferramentas podem ser utilizadas para implementar estratégias de cocriação de valor com foco em responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o fortalecimento do DO, dentre as quais podem-se citar a identificação das necessidades reais da população impactada pelas referidas organizações e, com base nas informações obtidas, buscar métodos criativos que facilitem a resolução de problemas que podem bloquear o desenvolvimento de soluções inovadoras. A análise de indicadores ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) também podem contribuir significativamente para monitorar o impacto das iniciativas em responsabilidade social e ambiental, assim como a promoção de workshops colaborativos por meio dos quais é estimulado os diálogos entre os stakeholders, alinhando expectativas e cocriando estratégias eficazes (Silveira; Varvakis, 2024).

Quando bem aplicadas, as práticas de cocriação de valor fortalecem o DO das ICES, evidenciando o impacto positivo das referidas organizações na sociedade e no meio ambiente, por promover uma abordagem colaborativa e participativa que fomenta a

inovação, o engajamento e o alinhamento estratégico, cocriando o valor por meio da interação (Silveira; Varvakis, 2024).

A importância da interação, defendida por Silveira e Varvakis (2024) como essencial à cocriação de valor nas organizações, é o indicador com maior prevalência na opinião dos gestores participantes da pesquisa, quando questionados sobre as estratégias desenvolvidas pelas ICES para atender as necessidades e desejos dos atores/agentes, as quais são apresentadas no Quadro 31.

Quadro 31 – Estratégias das ICES para atender as necessidades/desejos dos atores/agentes

Gestor Unijuí 1	Gestor não respondeu a esse questionamento.
Gestor Unijuí 2	Inicialmente escutando eles, segundo, levando para um ambiente de debate, orçamento e logo execução.
Gestor Univates 1	Colhendo opiniões e percepções continuamente pelo processo de avaliação. Grupos mistos (funcionários das diversas áreas, professores, coordenadores) que trabalham em cima de áreas chave da universidade. Seminários e atividades direcionadas para os professores e funcionários para aprimoramento.
Gestor Univates 2	As Instituições de Ensino Superior (IES) têm adotado diversas estratégias para atender às necessidades e desejos de seus diversos stakeholders, incluindo alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral. Primeiramente, a implementação de tecnologias de ensino avançadas, como plataformas de aprendizagem online e ferramentas digitais, tem sido fundamental para melhorar a acessibilidade e a qualidade da educação. Além disso, as IES estão cada vez mais envolvidas em processos de feedback contínuo, utilizando pesquisas de satisfação e fóruns de discussão para captar as expectativas e preocupações dos stakeholders e ajustar suas políticas e procedimentos de acordo. Também há um investimento crescente em programas de desenvolvimento profissional e bem-estar para funcionários e professores, visando criar um ambiente de trabalho mais suportivo e produtivo. Para atender às demandas da comunidade, muitas instituições ampliam suas atividades de extensão, oferecendo cursos livres, seminários e eventos que beneficiam não só os alunos, mas também a comunidade local. Finalmente, as IES estão se adaptando às demandas por uma educação mais inclusiva e sustentável, desenvolvendo currículos que incorporam temas de responsabilidade social, diversidade e sustentabilidade, refletindo um compromisso mais amplo com as necessidades sociais e ambientais contemporâneas.
Gestor Univates 3	Penso que estar atenta aos movimentos econômicos e sociais da região, seja o primeiro aspecto a considerar, porque é a partir dessas questões que a IES terá condições de entender e atender as necessidades regionais e de fato contribuir com o desenvolvimento regional.

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 31 explicitam a interação como principal estratégia explorada pelas ICES para atender aos desejos e necessidades dos diferentes

atores/agentes que integram os processos. A escuta ativa explorando diferentes canais é o indicador com maior evidência, a partir do qual são desencadeadas novas ações, tais como cursos, seminários, palestras, programas de desenvolvimento profissional, atividades de extensão e eventos variados voltados não somente aos colaboradores e acadêmicos, mas também à comunidade externa. Os processos contínuos de avaliação (Gestor Univates 1), a atenção aos movimentos econômicos e sociais da região (Gestor Univates 3) e o uso das ferramentas tecnológicas para aproximar e facilitar o acesso da comunidade aos produtos oferecidos pelas ICES (Gestor Univates 2) permitem à população contribuir significativamente para a geração de valor.

Conforme disposto por Prahalad e Ramaswamy (2000), as novas tecnologias de comunicação interativa permitem o amplo acesso à informação, assegurando não somente o direito à opinião, mas também facilitando a organização dos pares em comunidades específicas, definidas por interesses em comum. No universo educacional, tais comunidades podem ser fundamentais aos sucessos das ICES no contexto regional, possibilitando às respectivas instituições direcionar as temáticas a serem exploradas, garantindo assim um maior alcance de suas iniciativas nos territórios de atuação.

5.3 A cocriação de valor e o desenvolvimento organizacional do ponto de vista territorial

O índice de satisfação dos desejos e aspirações da população em relação à determinada organização é determinante para a força desta em seu território de atuação. Contudo, a intangibilidade do principal produto gerado nas ICES - o conhecimento, faz com que o índice de satisfação não possa ser considerado um indicador totalmente confiável quando aplicado ao universo educacional, visto a existência de outros elementos que podem contribuir para a avaliação do papel das referidas organizações (Serra; Rolim; Bastos, 2018). Tais percepções correspondem à opinião dos participantes da pesquisa, em relação à importância das ICES para o desenvolvimento regional, apresentadas no Quadro 32.

Quadro 32 – Importância das ICES para o Desenvolvimento Regional

Gestor Unijuí 1	Gestor não respondeu a esse questionamento.
Gestor Unijuí 2	Porque o desenvolvimento regional perpassa pela educação. O processo de desenvolvimento da região noroeste e missões sempre foi conduzido pelas IES, portanto é uma parte importante para o debate, construção e efetivação de ações para o desenvolvimento.
Gestor Univates 1	A IES impacta os estudantes, funcionários, professores, além de agir diretamente com a comunidade em ações externas. A IES é uma referência em termos de qualidade e conhecimento técnico em diversas áreas, por isso, se torna um agente a ser buscado em condições de crise, em especial. Destaque para a importância da IES durante as cheias, indico esse caso por ser mais recente, mas durante a pandemia, a IES também assumiu grande importância.
Gestor Univates 2	implementação de tecnologias de ensino avançadas, como plataformas de aprendizagem online e ferramentas digitais, tem sido fundamental para melhorar a acessibilidade e a qualidade da educação. Além disso, as IES estão cada vez mais as IES desempenham um papel vital no desenvolvimento regional por várias razões. Primeiramente, elas são centros de educação e formação de mão de obra qualificada, essenciais para o desenvolvimento econômico local. Além disso, as IES frequentemente conduzem pesquisas que podem resolver problemas específicos da região, contribuindo para inovações em áreas como saúde, tecnologia e meio ambiente. Elas também impulsionam a economia local através do emprego direto e indireto, além de atraírem estudantes, recursos e investimentos para a região. As atividades de extensão das IES, que muitas vezes incluem parcerias com empresas locais e programas comunitários, fortalecem ainda mais os laços com a comunidade e promovem o bem-estar social. Por fim, as instituições de ensino superior são frequentemente vistas como líderes culturais e intelectuais nas suas regiões, influenciando as normas sociais, promovendo a diversidade e contribuindo para o desenvolvimento cultural e social. Portanto, as IES não apenas educam indivíduos, mas também moldam o tecido econômico, cultural e social das regiões em que estão inseridas.
Gestor Univates 3	O trabalho que uma IES desenvolve impacta diretamente na vida das pessoas, porque o conhecimento produzido na Instituição é levado para fora dela, ou seja, tem um compromisso social com a comunidade, que se pauta no desenvolvimento regional.

Fonte: Autor (2025).

A relação entre educação, conhecimento e desenvolvimento emerge das informações apresentadas no Quadro 32. Descritores secundários diretamente relacionados à formação educacional, como qualificação da mão de obra, pesquisa, inovação e fomento a economia local (Gestor Univates 2), além das iniciativas em âmbito social, como as desenvolvidas no período de pandemia ou das cheias que atingiram o estado em 2024, reiteram esse papel. Tais percepções correspondem a estudos de Serra, Rolim e Bastos (2018), segundo os quais “A capacidade de elevar as qualificações dos indivíduos é um dos primeiros efeitos locais das IES, que decorre diretamente do exercício da função ensino, que está presente em todas as instituições desta natureza”.

A formação do capital humano é elemento propulsor da importância de uma ICES para o desenvolvimento regional. O conhecimento gerado em ambiente acadêmico pode ser explorado para a solução de problemas específicos da região, dinamizando setores estratégicos da produção e desencadeando soluções para problemas específicos de cada região. O movimento gerado nesse processo contribui para a formação de um ecossistema de inovação e desenvolvimento que impacta diretamente na população local, garantindo melhores condições de vida a todos (Steinhaus; Fontoura; Alves, 2022). Ao formar profissionais, gerar conhecimento e promover inovações e serviços essenciais, eles não só fortalecem a economia, mas também são importantes para o aumento da qualidade de vida e a redução de desigualdades sociais.

“Contudo, a existência ou mesmo a criação de IES não garante, por si só, o crescimento econômico regional, uma vez que a transferência de conhecimento e a geração de inovações não são automáticas nem imediatas” (Serra; Rolim; Bastos, 2018, p. 4). É nesse contexto que as estratégias cocriativas passam a ser essenciais, permitindo um processo de ação compartilhado, por meio do qual torna-se possível construir um alinhamento das expectativas entre os envolvidos (Lambert; Enz, 2012).

“O trabalho que uma IES desenvolve impacta diretamente na vida das pessoas, porque o conhecimento produzido na Instituição é levado para fora dela, ou seja, tem um compromisso social com a comunidade” (Gestor Univates 3). Conforme disposto por Serra, Rolim e Bastos (2018), isso pode ocorrer de maneira direta, quando os diplomados são integrados no tecido produtivo das organizações comunitárias, passando a facilitar a transferência dos conhecimentos construídos em âmbito acadêmico e, conseqüentemente, melhorando o desempenho global dos grupos sociais que emergem da sociedade impactada.

Convém salientar que as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) enfrentam um cenário de transformação contínua impulsionado por mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que impactam diretamente o campo do ensino. Nessas instituições, o Desenvolvimento Organizacional assume um papel estratégico, uma vez que envolve práticas que buscam promover a adaptação, a inovação e a sustentabilidade, em um ambiente acadêmico cada vez mais difícil, que exige das ICES contínua revisão dos currículos acadêmicos, como estratégia de alinhamento entre os programas educacionais desenvolvidos e as demandas do mercado de trabalho, integrando competências socioemocionais, habilidades tecnológicas e práticas interdisciplinares (Wood Jr. *et al.*, 2022).

Uma das principais características do ensino superior no Brasil é a autonomia universitária (Lynch; Ivancheva, 2015), estratégia que, se explorada de maneira significativa,

permite às instituições de ensino desenvolver iniciativas direcionadas às necessidades específicas de cada sociedade em diferentes momentos. Com isso, a criação de vínculos entre instituição e sociedade é fortalecida, visto as iniciativas acadêmicas contribuírem para solucionar problemas imediatos. Como exemplo dessas iniciativas, podem-se citar as práticas de extensão, que, apesar de obrigatórias, assumem fisionomia distinta de acordo com a comunidade onde são executadas (Wood Jr. *et al.*, 2022). As mudanças estratégicas, nesse contexto, compreendem as iniciativas de adaptação das ICES às especificidades de cada momento e, para que alcancem o sucesso almejado, é imprescindível às instituições o amplo conhecimento sobre a população atendida e a sociedade à qual insere-se.

As mudanças estratégicas determinam, portanto, o DO de uma instituição. Estudos de Wood Jr. *et al.* (2022, p. 262), apontam que, nas últimas décadas, as universidades “[...] deixaram de ser instituições que criavam conhecimento e preparavam cidadãos, para serem prestadoras de serviços focadas nos clientes e no mercado”. Tal característica corresponde à realidade observada nas instituições onde realizou-se a pesquisa, nas quais as mudanças organizacionais foram implementadas ao longo do tempo e atendendo, principalmente, às demandas do contexto local, sendo expressas por meio da oferta de novos cursos e do uso de novas metodologias de ensino (Gestor Unijuí 2), atualização dos currículos, concessão de linhas de crédito da universidade e implementação do ensino à distância (Gestor Univates 1), transformação do modelo de ensino, que teve início como faculdade isolada, passando por diferentes estágios até alcançar o posto de Universidade (Gestor Univates 2) e implementação de novas tecnologias no cotidiano educacional (Gestor Univates 3), entre outras iniciativas, as quais são apresentadas no Quadro 33.

Quadro 33 – Principais Mudanças Estratégicas Implementadas nas ICES

Gestor Unijuí 1	Não respondeu esse questionamento.
Gestor Unijuí 2	Metodologia de ensino. Novos cursos.
Gestor Univates 1	Estou na universidade há quase 8 anos. Considerando o tempo de existência, me parece um período curto. Por outro lado, pude presenciar a desvalorização do ensino superior, alterações de regras do FIES, pandemia, crescimento do ensino EAD, entre outros eventos que "forçaram" adaptações e mudanças que em outros tempos, demorariam muito mais a serem implementadas. Sendo assim, destaco: criação e consolidação de uma linha de crédito próprio, expansão e reorganização do ensino à distância ofertado pela universidade, atualização dos currículos considerando formato híbrido, alteração da organização financeira.

(Continua)

Gestor Univates 2	Acredito que ao longo do tempo houve diferentes momentos, iniciando pela ideia de faculdade isolada, faculdades integradas, centro universitário e universidade, para cada uma foram necessárias estratégias desde aquelas voltadas para a sobrevivência até as direcionadas para a expansão e consolidação. Importante destacar que as mudanças foram planejadas, e considerando a natureza democrática das IES comunitárias, em conjunto como os diferentes atores da comunidade acadêmica, sempre tendo como "pano de fundo" o foco nas pessoas, a necessidade de melhoria contínua e uma abordagem sistêmica.
Gestor Univates 3	No meu entendimento, as principais mudanças estratégicas da IES nos últimos anos têm relação com as tecnologias digitais e com os processos de ensino que buscam responder a este tempo.

Fonte: Autor (2025).

Analisando-se as informações apresentadas no Quadro 33, pode-se afirmar que a opinião dos gestores converge para dois elementos comuns: inovação e interesses sociais. A inovação responde aos interesses sociais, sendo expressa pelas contínuas adaptações observadas nas ICES, que passaram a desenvolver não somente novos cursos, mas também novas estratégias de gestão financeira e pedagógica. Com isso, observa-se uma popularização no acesso à universidade, que, no Brasil, sempre foi elitista e excludente, visto que, “[...] por muito tempo, as universidades representaram um sistema criado e mantido por uma elite e projetado para educar os seus próprios membros” (Wood Jr. *et al.*, 2022, p. 272). Os recursos disponibilizados pela crescente inovação tecnológica desencadearam, entre outras mudanças, a “[...] reorganização do ensino à distância ofertado pela universidade, atualização dos currículos considerando formato híbrido” (Gestor Univates 1), que passaram a ser ofertados a partir da segunda década do século XX.

Percebe-se, nos relatos dos gestores, a estreita relação entre as transformações da sociedade, desencadeadas, principalmente, pela contínua inovação tecnológica e as mudanças estratégicas instituídas nas ICES. Essas mudanças podem ser consideradas uma resposta ao segundo descritor, “interesses sociais” e, ao mesmo tempo, uma questão de sobrevivência, alicerçada em dois conceitos: mudança e transformação. “[...] esses conceitos trazem, em si, a idéia de uma ação que acontece como um processo de realização, tanto de mudança, como um movimento da realização do que está em potência, quanto de transformação, como um conteúdo que consiste em possibilidades”. As estratégias de inovação organizacional passam então a constituir-se, em um único tempo, uma necessidade das instituições de ensino e uma resposta destas à sociedade, informação possível de ser detectada na opinião do Gestor Univates 2, segundo o qual é “Importante destacar que as mudanças foram planejadas [...] em conjunto como os diferentes atores da comunidade

acadêmica, sempre tendo como ‘pano de fundo’ o foco nas pessoas, a necessidade de melhoria contínua e uma abordagem sistêmica”.

Segundo Silva e Leite (2014), qualquer inovação é capaz de promover alterações organizacionais, as quais podem ser estruturadas tanto em nível macro, ao abordarem estruturas e arranjos institucionais, quanto em nível micro, quando voltadas aos indivíduos e suas interações.

5.4 Contribuições da cocriação valor e do desenvolvimento organizacional para o desenvolvimento regional

As ICES são organizações que, por sua própria natureza, costumam desencadear impactos nos territórios, especialmente quando voltadas ao universo educacional, visto a amplitude das relações entre ensino e sociedade. A dualidade descrita por Silva e Leite (2014) é contemplada na percepção dos gestores participantes da pesquisa quando questionados sobre possíveis impactos desencadeados no espaço territorial das ICES em decorrência de alterações no ambiente organizacional interno e externo, as quais são apresentadas no Quadro 34.

Quadro 34 – Impactos Desencadeados por Alterações no Ambiente Organizacional

Gestor Unijuí 1	Gestor não respondeu esse questionamento.
Gestor Unijuí 2	Salas de aula, ambientes de trabalho, laboratórios.
Gestor Univates 1	Algumas eu citei no item anterior. Destaco aqui: crescimento do ensino EAD, surgimento de cursos de graduação com baixíssimo investimento, alterações de regras do FIES, pandemia, redução no número de estudantes, necessidade de redução do corpo docente.
Gestor Univates 2	As Instituições de Ensino Superior (IES), como a Universidade Univates, enfrentam alterações significativas em seus ambientes organizacionais interno e externo, que impactam diretamente o espaço territorial em que estão inseridas. Internamente, mudanças como a adoção de novas tecnologias educacionais e a reestruturação de cursos e métodos pedagógicos exigem adaptações físicas e infraestruturais para suportar ambientes de aprendizagem mais flexíveis e integrados foram uma constante ao longo dos anos. Externamente, fatores como a crescente demanda por educação superior, as dinâmicas de mercado e as políticas governamentais influenciam a expansão ou retração do espaço físico das universidades. Tivemos expansão em nossas instalações físicas e melhorias na infraestrutura existente para acomodar mais estudantes e oferecer serviços modernizados, resultando em um impacto significativo no desenvolvimento urbano e regional. A Univates desempenhou um papel crucial no desenvolvimento socioeconômico e na transformação do território em que tem sua influência, moldando o tecido socioeconômico e cultural da região.
Gestor Univates 3	Toda alteração gera impactos nos processos que constituem a IES. O avanço da educação a distância e do ensino híbrido são exemplos dessas alterações recentes.

Fonte: Autor (2025).

Emerge, da análise do Quadro 34, os seguintes descritores: Modernização tecnológica, reestruturação curricular e pedagógica e foco no desenvolvimento regional. Tais indicadores, apesar de reportar-se a situações distintas, são impossíveis de serem dicotomizados, visto a estreita ligação observada entre os mesmos. O descritor “Modernização Tecnológica” é determinante para a estruturação dos demais descritores, sendo elemento propulsor para a reestruturação curricular e pedagógica, contribuindo para que os cursos oferecidos respondam aos interesses da instituição e, também, aos interesses e necessidades da região, contribuindo para seu desenvolvimento. Conforme disposto por Broch, Breschiliare e Rinaldi (2020), a modernização tecnológica provocou uma verdadeira revolução no modelo acadêmico tradicionalmente desenvolvido pelas IES. Segundo os autores, a integração de tecnologias digitais e infraestrutura de ensino no modelo EAD trouxe mudanças significativas nas operações das ICES, promovendo alterações no currículo, de modo a contemplar as necessidades do mercado sem deixar de garantir uma formação acadêmica de qualidade. Essas transformações ampliam o alcance das instituições, permitindo que estudantes acessem remotamente uma educação de qualidade, reduzindo desgastes físicos e financeiros decorrentes do deslocamento. O maior acesso à educação contribui para a redução de disparidades sociais e promove o desenvolvimento territorial do espaço ao qual insere-se o acadêmico, que é também o espaço de atuação da instituição de ensino, mesmo que esta não esteja fisicamente localizada nele (Broch; Breschiliare; Rinaldi, 2020).

A popularização de cursos no formato semipresencial facilitou o ingresso à universidade, contribuindo com a ampliação da oferta de vagas no ensino superior. Estudos de Brandão, Ferenc e Braúna (2015) apontam crescimento nos números de matrículas em cursos tradicionais, em paralelo à criação de novos cursos, características marcantes dessa nova realidade. Contudo, alertam para o risco de, na tentativa de atender às demandas do mercado, as instituições de ensino transformarem-se em organizações puramente empresariais, em detrimento do seu papel social. “Consequentemente, tais alterações têm conduzido a uma mercantilização dos serviços educacionais, uma precarização do trabalho dos docentes universitários e provocado mudanças decisivas em sua atuação e função social” (Severino, 2009, *apud* Broch; Breschiliare; Rinaldi, 2020, p. 269). Tal percepção corresponde aos resultados da pesquisa, na qual evidencia-se mudanças internas e externas, que alteram as dinâmicas de mercado, enquanto que “[...] as políticas governamentais influenciam a expansão ou retração do espaço físico das universidades” (Gestor Univates 2).

A ampliação na oferta de vagas e a expansão contínua do ensino superior, que teve início na segunda metade da década de 1990, intensificou-se com a popularização dos formatos híbridos e EAD (Antunes, 2012). No contexto da pesquisa, tal realidade constitui um indicador de divergência, visto que, dentre as alterações organizacionais identificadas nas ICES, um dos entrevistados aponta a expansão das instalações físicas e a realização de melhorias na infraestrutura da instituição, desenvolvidas a fim de acomodar mais estudantes, ao tempo em que outro gestor da mesma instituição informa uma retração no número de matrículas. Essa divergência pode ter origem na interpretação pessoal de cada entrevistado, em relação ao questionamento que originou a resposta. Contudo, a totalidade dos participantes afirma que as transformações vivenciadas no ambiente organizacional das ICES afetam diretamente o território onde estão inseridos. Essas mudanças refletem a necessidade de adaptação a um cenário global em constante evolução e influenciam profundamente as dinâmicas sociais, econômicas e culturais da região (Silva; Leite, 2014).

O modelo de gestão desenvolvido nas ICES é determinante para o sucesso destas em seu universo de atuação. Para tanto, torna-se imprescindível ao gestor conhecimentos pedagógicos e organizacionais, pois as referidas instituições constituem-se em ambientes distintos das demais organizações, em virtude das características particulares ao seu universo, onde desempenha funções específicas voltadas ao ensino, pesquisa e extensão, ao mesmo tempo em que apresenta elementos da estrutura organizacional que as aproximam das demais organizações (Moreira *et al.*, 2009). O diferencial que distingue as ICES das demais organizações é produto final: O conhecimento, um bem não tangível, mas essencial ao desenvolvimento da sociedade. Tal percepção emerge da opinião dos gestores em relação às semelhanças e diferenças possíveis de serem identificadas entre o processo de gestão de ICES e das demais organizações, apresentados no Quadro 35.

Quadro 35 – Comparativo das Estratégias de Gestão entre ICES e demais Organizações

Gestor Unijuí 1	Gestor não respondeu esse questionamento.
Gestor Unijuí 2	Semelhanças: o trabalho colaborativo, a autor-gestão quando estamos falando de cooperativas. Diferenças: forma de remuneração, sem distribuição de dividendos e trabalho com comissões. Definição conjunta de estratégia e amplo espaço para debate.
Gestor Univates 1	Na minha visão, a principal diferença é que "vendemos" um produto em que nós mesmos avaliamos o cliente, no sentido de que o estudante paga pelo ensino e é avaliado. Caso não atinja desempenho mínimo, precisa refazer a disciplina. Isso torna o "negócio" muito mais desafiador.

(Continua)

Gestor Univates 2	As Instituições de Ensino Superior compartilham várias semelhanças de gestão com outras organizações, como a necessidade de planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, controle financeiro e foco na satisfação do cliente (no caso das IES, os estudantes). Ambos os tipos de organizações buscam eficiência operacional, inovação e sustentabilidade a longo prazo. No entanto, as diferenças são notáveis principalmente em seus objetivos primordiais e estruturas de governança. As IES visam predominantemente a geração e disseminação de conhecimento, educação de qualidade e desenvolvimento social, com uma ênfase considerável na autonomia acadêmica. Além disso, muitas são entidades sem fins lucrativos, o que influencia suas estratégias de captação de recursos e reinvestimento de lucros. Já as organizações comerciais típicas são movidas principalmente pela maximização de lucros e valor para os acionistas. A governança nas IES frequentemente envolve múltiplos stakeholders, incluindo corpo docente, estudantes e a comunidade acadêmica, enquanto em outras organizações, a governança pode ser mais diretamente influenciada por acionistas e mercados financeiros.
Gestor Univates 3	No meu entendimento uma Instituição de Ensino Superior tem o compromisso com o ensino, extensão e pesquisa desenvolvidas por profissionais competentes, o que difere de outras organizações, por exemplo.

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 35 são orientadas à identificação de semelhanças e diferenças do processo de gestão das ICES, quando comparado às demais organizações. Emerge, na categoria “Semelhanças”, os descritores: Planejamento estratégico; satisfação do cliente; eficiência; inovação; sustentabilidade. Na categoria “Diferenças”, os descritores em maior evidência são: Conhecimento como produto; aluno como cliente; governança abrangendo múltiplos stakeholders com perfis distintos (Comunidade, acadêmicos, docentes, gestores e investidores, entre outros).

Apesar dos aspectos comuns, as ICES diferem das demais organizações empresariais em decorrência de diferentes fatores, dentre os quais podem-se citar: objetivos principais, estrutura organizacional e estratégias de governança; relacionamento com stakeholders; e estratégias para mensuração de resultados (Tredezini; Silva, 2006). Tais fatores podem ser relacionados aos descritores identificados na pesquisa, aproximando os resultados alcançados aos resultados de estudos similares.

Heil e Laux (2017) enfatizam o descritor “planejamento estratégico”, creditando às estratégias desenvolvidas nesse eixo o sucesso ou fracasso na gestão de ICES, ao qual são relacionados eixos secundários, também identificados neste estudo, tais como inovação e eficiência. Para os autores, “Uma instituição de alto desempenho é aquela que está sempre em constante mudança e seu aprendizado é consequência do modelo de gestão estratégica” (p. 131), sendo a mudança, imprescindível à sustentabilidade dos processos, consequência direta da inovação. “O foco na inovação, desencadeia um processo de constante renovação,

atendendo os anseios da alta administração, corpo docente, corpo técnico-administrativo e seu público alvo” (p. 131).

A satisfação do cliente, almejada tanto por ICES quanto pelas demais organizações por ser um indicativo da qualidade dos processos desenvolvidos e do reconhecimento destes pelo mercado consumidor, é elemento comum entre os diferentes processos de gestão. Contudo, a natureza do produto é quem determina as particularidades de cada processo, visto que as relações desenvolvidas no ambiente educacional não se caracterizam como simples relações comerciais. Nesse contexto, o produto “conhecimento” pode ser compreendido ao mesmo tempo, como um serviço (Brambilla; Damacena, 2011). Embora registrem-se transações comerciais, visto que, ao pagar pelo curso, o aluno atua como financiador do processo, o acesso ao conhecimento (produto) não ocorre por meio do processo de compra, como nas demais transações comerciais. Pelo contrário, implica no envolvimento dos estudantes para a elaboração e “entrega” (absorção cognitivo-intelectual) dos resultados processados (Brambilla, 2010). Registra-se então o processo descrito pelo Gestor Univates 1, segundo o qual, as instituições de ensino superior comercializam o produto e avaliam o cliente, “[...] no sentido de que o estudante paga pelo ensino e é avaliado”, particularidade que deve ser contemplada no processo de gestão desenvolvido, distinguindo o universo educacional das demais organizações.

O relacionamento com múltiplos stakeholders, mencionado pelo Gestor Univates 2, é contemplado nos achados da pesquisa desenvolvida por Tredezini e Silva (2006), os quais apontam a multiplicidade de perfis do universo populacional das instituições de ensino superior, cada um com objetivos específicos que nem sempre correspondem aos objetivos dos demais grupos, distanciando os processos de gestão das ICES dos desenvolvidos nas demais organizações. “Isso não significa que as instituições de ensino não podem se valer da teoria da Administração Empresarial” (Tredezini; Silva, 2006, p.168), mas evidencia a importância de os gestores das ICES possuírem conhecimentos dos múltiplos aspectos da gestão organizacional e, também, dos processos pedagógicos inerentes à construção do conhecimento em instituições de ensino superior, visto as estreitas relações existentes entre a dinâmica organizacional das referidas instituições e o processo de tomada de decisão de seus gestores, apresentadas no Quadro 36.

Quadro 36 – Dinâmica Organizacional da IES e o Processo de Tomada de Decisão

Gestor Unijuí 1	Gestor não respondeu esse questionamento.
Gestor Unijuí 2	Existe um constante processo de avaliação, e por meio disso, se verificam os processos e andamento das atividades dentro da IES. Essas avaliações são direcionadas para todos funcionários e clientes (estudantes).
Gestor Univates 1	Me parece que os princípios da IES são bem claros e que deve haver um certo alinhamento deles com o que é praticado pelas pessoas que compõem a IES. Sendo assim, mesmo cada gestor podendo ter sua opinião profissional, ele deve levar em consideração os princípios da IES.
Gestor Univates 2	A dinâmica organizacional das Instituições de Ensino Superior (IES) influencia significativamente a tomada de decisão em vários aspectos. Primeiramente, a estrutura de governança, que muitas vezes inclui a participação de diversos grupos de interesse como professores, alunos e ex-alunos, permite uma abordagem mais democrática e colaborativa, mas também pode resultar em processos decisórios mais lentos devido à necessidade de consenso amplo. Além disso, a missão educacional e de pesquisa das IES direciona as decisões para priorizar a qualidade acadêmica e a integridade intelectual, mesmo que isso possa contrariar interesses comerciais imediatos. Questões como a expansão de infraestrutura, oferta de novos cursos e programas de pesquisa são influenciadas pela necessidade de atender a demandas acadêmicas e comunitárias, bem como por regulamentações e políticas públicas. Assim, a interação entre a missão educativa, a colaboração entre stakeholders e a regulamentação externa cria uma dinâmica complexa que molda a tomada de decisão nas IES de maneiras que podem ser bastante distintas das observadas em organizações puramente comerciais.
Gestor Univates 3	Penso que a gestão organizacional de uma IES, responsável pela coordenação e acompanhamento dos processos tem como propósito tomar decisões validadas por conselhos e colegiados.

Fonte: Autor (2025).

As informações apresentadas no Quadro 36 evidenciam as estreitas relações existentes entre a dinâmica organizacional das ICES e o processo de tomada de decisão, inerente ao exercício de gestão. Emerge, da análise das opiniões apresentadas, cinco indicadores específicos: a avaliação dos processos, a atenção aos princípios internos da instituição, a participação dos grupos de interesse no processo de tomada de decisões, a interação entre estes e a atenção aos critérios de regulamentação externa.

Conforme disposto por Souza e Brito (2024, p. 5), “O processo de tomada de decisão compreende a análise dos riscos que determinada ação pode ocasionar, tanto em termos de impactos positivos quanto negativos na empresa”. Dessa forma, passa a ser imprescindível a ação responsável do gestor, sob risco de falência dos processos desenvolvidos. Nesse contexto, desenvolver estratégias de avaliação capazes de oferecer o máximo possível de informações passa a ser fundamental, sendo este o indicador de maior abrangência, visto a escolha adequada das ferramentas de avaliação permitir ao gestor identificar se as práticas desenvolvidas estão em consonância aos princípios internos da instituição, qual o nível de participação dos grupos de interesse no processo de tomada de decisões, como ocorre a

interação entre estes e se os critérios de regulamentação externa estão sendo adequadamente respeitados.

As informações decorrentes do processo de avaliação constituirão um arcabouço de informações a serem exploradas na estruturação das estratégias de gestão, as quais, convém ressaltar, não se resumem à avaliação do processo pedagógico, mas sim a avaliação dos processos globais desenvolvidos pela organização e que, quanto melhor estruturados, maior embasamento oferecerá às decisões do gestor, contribuindo para um processo decisório consistente e assertivo. No universo do ensino superior, a avaliação dos clientes (estudantes) pode inclusive orientar a construção dos conteúdos de interesse, contribuindo para a tomada de decisão sobre novos cursos e estratégias acadêmicas, cocriando as práticas de gestão capazes de impulsionar o desenvolvimento regional. Esta ideia é compatível com as concepções de Vargo e Morgan (2005), os quais defendem que o serviço educacional é uma atividade de especialização, envolvendo competências, habilidades e conhecimentos. Salientam Bendapudi e Leone (2003), que nestes casos os consumidores passam a assumir papel ativo na criação do serviço, visto ser a partir do interesse desses stakeholders, que a instituição poderá oferecer novas propostas acadêmicas, como cursos e práticas de extensão. Salienta-se, porém, que apesar da presença dos multifatores comuns aos serviços educacionais, é a avaliação global da instituição o fator principal de validação da mesma, visto que, no universo da prestação de serviços, “[...] a empresa é a marca principal” (D’avila; Damacena; Garrido, 2008, p.5), aumentando a responsabilidade do gestor no processo de tomada de decisões.

6 POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DA COCRIAÇÃO DE VALOR NAS ICES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A complexidade da rede de atores envolvidos no processo educacional do ensino superior promove um fluxo de ações que varia de cíclico a linear, visto que os diferentes stakeholders (docentes, discentes, gestores, comunidade e mercado) interagem entre si continuamente, alterando a percepção acerca de seu papel individual e deste no conjunto, de acordo com as diferentes situações em análise. Neste contexto, as ICES podem ser definidas como ambientes de encontro de produto e serviço (Chung; Mclarney, 2000), resultando em um processo único no universo das organizações. Nesse contexto, a cocriação de valor pode desencadear um conjunto de processos capazes de atuar como determinantes para o Desenvolvimento Regional (DR), recebendo influências na mesma proporção, visto o elevado potencial de intervenção das referidas organizações no contexto global das sociedades, onde representam “[...] difusão de conhecimento, formação de pessoas, realização de pesquisas e produção de conhecimento, bem como o diálogo entre os saberes eruditos com os populares” (Aguiar *et al.*, 2020, p. 308).

A capacidade de dinamizar o desenvolvimento regional é uma característica marcante das IES, visto tais organizações atuarem não somente na formação de profissionais de qualidade, mas também produzirem inovação e conhecimento, elementos propulsores das transformações necessárias ao desenvolvimento (Hernández *et al.*, 2017). Impulsionar o desenvolvimento da região em que está inserida passa então a ser consequência direta das ações desenvolvidas no ambiente interno das organizações, que atuam sobre o ambiente externo desencadeando impactos econômicos decorrentes da geração de emprego e renda, que, por sua vez, estimulam o consumo local, movimentando a economia e atraindo novos investimentos para a comunidade e região. Quanto maior a interação entre IES e região, maior é o reconhecimento da organização quanto ao seu papel na sociedade e, também, maior é o capital social que se desenvolve neste espaço (Chiarello, 2015).

As relações entre cocriação de valor e DR são contempladas na opinião dos participantes da pesquisa, apresentadas no Quadro 37. A análise das informações permite afirmar que ambos os grupos identificam relações entre os indicadores citados, as quais são avaliadas em maior ou menor grau de importância, de acordo com o perfil pessoal de cada entrevistado.

Quadro 37 - Relações entre cocriação de valor e DR

P1	Não sei.
P2	Sim, a partir de projetos, pesquisas e atuações na comunidade e a preocupação em comunicar-se. A nossa instituição, por exemplo, tem um setor que se ocupa de incubação de ideias, a Criatec, e tem gerado respostas potentes para a universidade e a comunidade.
P3	Para haver desenvolvimento regional é preciso integração entre organizações, instituições de ensino e comunidades, fortalecendo vínculos, buscando parcerias, sensibilizando e engajando as pessoas, estimulando a participação dos diversos, usando a comunicação adequada aos participantes, e valorizando as contribuições de todos.
P4	Sim, embora na prática nem sempre ocorra. A cocriação de valor, com todas instituições regionais envolvidas e a valorizando, permite alavancar o desenvolvimento regional. Mas as pessoas precisam entender o processo e fazer acontecer, nos diferentes âmbitos sociais.
P5	A Univates sempre esteve envolvida com as causas regionais. Ou seja, a cocriação de valor nasceu e continua na essência da IES. Assim foram diversos envolvimento em ações regionais, como o processo de duplicação/concessão da BR 386, elaboração de políticas públicas com abrangência regional, as ações do parque tecnológico, a qualificação e especialização da mão de obra, e mais recentemente, na elaboração de estudos e auxílio durante as cheias do segundo semestre de 2023.
P6	Sim, pois os territórios são diversos e a compreensão da cocriação permite compreender as particularidades regionais e atuar considerando estas.
A1	Vejo que existe, porque o desenvolvimento regional é um processo histórico de mudança.
A2	Acredito que sim, como colocado anteriormente, podem-se resolver demandas da região. Um exemplo disso, agora com os impactos das enchentes no RS, universidades têm desenvolvido projetos com seus estudantes para auxiliar na reconstrução e reorganização das áreas afetadas.
A3	Sim - Através das aproximações dos agentes locais.
A4	Sim. A cocriação de valor representa o diálogo com a sociedade.
A5	Sim - Através da participação dos atores locais.
A6	Sim - Através da aproximação dos agentes locais.

Fonte: Autor (2024).

A participação dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica na tomada de decisões é o indicador que emerge com maior evidência na entrevista, podendo ser identificado de forma direta (A3, A4, A5, A6) ou indireta, expresso por meio de argumentos como “[...] integração entre instituições de ensino e comunidade” (P3), “[...] envolvimento com causas regionais” (P5), “[...] com os impactos das enchentes no RS, universidades têm desenvolvido projetos com seus estudantes para auxiliar na reconstrução e reorganização das áreas afetadas” (A2).

Do ponto de vista da cocriação de valor no universo educacional, o envolvimento entre o cliente/acadêmico e o prestador de serviço (ICES) pode ser avaliado de forma positiva, pois permite a análise constante da realidade e a troca de percepções entre os dois universos, favorecendo o desenvolvimento de iniciativas que vão além da formação

acadêmica e da conquista do diploma, resultando na satisfação do cliente enquanto participante do processo. Convém salientar, porém, que o DR a partir das experiências acadêmicas cocriativas somente se efetivará mediante a construção de uma relação de interdependência, quando os acadêmicos virão a sentir-se motivados na construção do próprio conhecimento e na aplicação deste para a transformação e o desenvolvimento do universo ao qual insere-se, rompendo as barreiras do processo tradicional de ensino, baseado no ensinar e aprender (Chung; Mclarney, 2000).

As práticas de cocriação de valor, desencadeadas por meio da participação da comunidade acadêmica em iniciativas voltadas à solução de problemas regionais, explicitam a importância do envolvimento entre o cliente (acadêmico/sociedade) e o prestador de serviço (ICES), exigindo a análise constante da realidade e a troca de percepções entre os dois universos (Yi; Gong, 2013), a fim de construir estratégias comuns que resultem em satisfação coletiva. Neste contexto, a instituição de ensino adquire maior valor à medida que contempla as necessidades tanto dos professores e gestores, quanto dos acadêmicos e sociedade, sem declinar das necessidades do mercado atual ou infringir regras norteadoras das práticas de ensino, visto que, no âmbito da cocriação de valor, este somente se efetiva a partir a satisfação e do crescimento coletivo.

Frente às especificidades do universo acadêmico, que compreende um segmento de mercado no qual o produto é de valor intangível, dada a impossibilidade de dimensionar concretamente o conhecimento, um processo de cocriação de valor voltado ao DR, quando adequadamente desenvolvido, pode transformar-se em uma estratégia (Halbesleben; Weeler, 2009). De acordo com os gestores participantes da pesquisa, cujas opiniões são apresentadas no Quadro 38, as práticas cocriativas, quando exploradas como estratégia, podem desencadear o reconhecimento da instituição e, também, o fortalecimento da região onde a mesma se insere.

Quadro 38 – Possibilidades de considerar a Cocriação de Valor como Estratégia

Gestor Unijuí 1	Sim. E vem sendo muito utilizada na UNIJUÍ e/ou instituições aqui na região noroeste e missões. Tem casos de cooperativas que cocriam eventos e ou novos produtos e serviços conjuntamente com os seus clientes.
Gestor Unijuí 2	Sim. É muito visível isso na cocriação de cursos entre IES, empresas e ex-alunos.
Gestor Univates 1	Acredito que sim. Dentro da compreensão (talvez superficial do tema), a melhor forma de agregar valor seria o próprio cliente enxergar o valor no serviço e fazer propaganda para os demais.

(continua)

Gestor Univates 2	Sim, a cocriação de valor pode ser considerada uma estratégia, particularmente no contexto de negócios e desenvolvimento de produtos e serviços. Ela envolve a colaboração ativa entre diferentes partes, incluindo empresas e consumidores, para criar soluções que atendam melhor às necessidades dos usuários finais, enquanto geram valor tanto para os clientes quanto para a organização. Essa abordagem estratégica permite que as empresas se diferenciem no mercado ao oferecer produtos e serviços que são inovadores e mais alinhados com as expectativas dos consumidores. Além disso, a cocriação pode fortalecer as relações com os clientes e outros
Gestor Unijuí 2	stakeholders, criando uma base de lealdade e engajamento mais sólida, o que é crucial em ambientes competitivos. Portanto, adotar a cocriação de valor como uma estratégia pode resultar em vantagens competitivas sustentáveis e melhor desempenho organizacional.
Gestor Univates 3	Acredito que sim, porque na medida que a cocriação pressupõe reunião de grupos com conhecimentos diferentes, que juntos, mapeiam as situações-problemas e buscam soluções e alternativas de resolução, pode ser considerada uma estratégia (planejamento).

Fonte: Autor (2025).

A cocriação de valor, em instituições de ensino superior, implica no envolvimento ativo dos diferentes stakeholders que compõem a comunidade acadêmica. Para que essa prática ofereça resultados significativos, é necessário que os atores em questão interajam entre si, tanto no ambiente interno quanto externo das referidas organizações (Brambilla; Damacena, 2012). Tal percepção corresponde à opinião dos entrevistados, ao relacionarem as práticas cocriativas à construção de estratégias que respondam aos interesses da comunidade acadêmica, ao mesmo tempo em que contribuem para sucesso da organização, seja por meio da oferta de produtos/cursos que contemplem os interesses da sociedade (Gestores Unijuí 1 e 2), ou por ações complementares, capazes de fortalecer a presença das ICES em seu universo de atuação, de modo que, ao reconhecer o valor do serviço/produto oferecido, o próprio cliente/acadêmico passa a atuar como divulgador do potencial da instituição (Gestor Univates 1).

A cocriação de valor considera a interação entre os diferentes segmentos da sociedade e a participação ativa dos clientes/consumidores como essenciais ao processo de criação de valor nas organizações (Vargo; Lusch, 2004). Tais aspectos são também essenciais ao desenvolvimento de noções de capital social, imprescindíveis ao fortalecimento do papel das organizações no universo ao qual inserem-se (Chiarello, 2015), sendo evidenciados nos resultados da pesquisa, segundo a qual, “[...] adotar a cocriação de valor como uma estratégia pode resultar em vantagens competitivas sustentáveis e melhor desempenho organizacional” (Gestor Univates 2). A interação entre os diferentes segmentos da comunidade acadêmica contribui também para a análise da realidade, possibilitando que os stakeholders envolvidos no processo “[...] mapeiem as situações-problemas e busquem

soluções e alternativas de resolução” (Gestor Unidades 3). “O papel da universidade é determinante no desenvolvimento regional, na medida em que as relações estabelecidas entre os agentes – universidades, empresas, sociedade civil, promovem o desenvolvimento” (Chiarello, 2015, p. 241), o qual será efetivado por meio de práticas responsáveis e adequadamente planejadas.

O DO passa a ser imprescindível nesse processo. Contudo, para que as ações em DO permitam às ICES ultrapassarem os limites da eficiência organizacional, contemplando também os aspectos globais de cada região, torna-se necessário que as iniciativas desenvolvidas explorem questões sociais e ambientais, sem declinar da atenção às especificidades de cada comunidade (Fontoura; Tenório, 2020). A cocriação de valor passa a ser, então, uma estratégia altamente eficaz para contemplar o modelo de DO apresentado, visto as práticas cocriativas basearem-se na interação entre os clientes e a organização provedora de produtos e serviços (Prahalad; Ramaswamy, 2004). No universo educacional, a interação permitirá às organizações o reconhecimento das características e necessidades de cada sociedade, sendo um indicador de extrema importância para o desenvolvimento de processos organizacionais que contemplem o ambiente interno e externo das organizações, os quais passam a constituírem-se em ações capazes de, em um único tempo, atuar em favor do fortalecimento das ICES e do desenvolvimento regional (Fontoura; Tenório, 2020). Neste contexto, o DO passa a constituir uma estratégia da organização, diferenciando-a das demais organizações do mesmo universo, sendo necessário, porém, que esta contemple em suas ações os contínuos movimentos, identificados nas relações entre organização, sociedade e mercado, de modo a contribuir, mesmo que indiretamente, para o desenvolvimento social (Grzybovski, 2014). Tal percepção é compartilhada pelos participantes da pesquisa, como ilustra o Quadro 39.

Quadro 39 – Possibilidades de Considerar o Desenvolvimento Organizacional como Estratégia

Gestor Unijuí 1	Sim.
Gestor Unijuí 2	Sim. Da mesma forma que a anterior.
Gestor Univates 1	Acredito que sim. Se percebe que organizações que não buscaram sua atualização e alinhamento com tendências e inovação ficaram para trás, involuíram (ex.: Nokia, Fugifilm, empresas da área de "tecnologia" em geral, são bons exemplos).

(continua)

Gestor Univates 2	Sim, o desenvolvimento organizacional pode ser considerado uma estratégia essencial para empresas que buscam sustentar seu crescimento e adaptabilidade em ambientes de mercado em constante mudança. Essa abordagem estratégica foca na melhoria contínua dos processos, cultura e estruturas organizacionais, visando não apenas aumentar a eficiência operacional, mas também melhorar a capacidade de resposta da organização às novas oportunidades e desafios. Implementar o desenvolvimento organizacional como uma estratégia envolve intervenções planejadas, como treinamento de pessoal, reestruturação organizacional e fomento à inovação, que são projetadas para alinhar os recursos humanos e os objetivos organizacionais com as demandas externas. Dessa forma, o desenvolvimento organizacional não só melhora o desempenho interno, mas também posiciona a empresa de forma competitiva no mercado, tornando-o uma estratégia vital para a sustentabilidade a longo prazo.
Gestor Univates 3	Se o desenvolvimento organizacional possui objetivos a serem alcançados, acredito que ele pode ser considerado uma estratégia.

Fonte: Autor (2025).

A inovação é o descritor com maior evidência no Quadro 39, o qual é relacionado a descritores secundários como a adaptação das organizações aos cenários de mercado, eficiência operacional e melhora no desempenho. Tais aspectos são contemplados em estudos de Dal Piva; Pilatti; Kovaleski (2005), segundo os quais as IES, outrora voltadas à construção de conhecimento científico, vem buscando, cada vez mais, a interação com outros segmentos da sociedade, explorando estratégias de DO favoráveis ao fortalecimento da organização e, também, ao desenvolvimento regional, a partir da implementação de um conjunto de práticas, intervenções e processos planejados que visam melhorar a eficiência e a saúde da organização, além de promover mudanças culturais, estruturais e comportamentais de longo prazo. Dessa forma, o DO passa a atuar como uma abordagem estratégica fundamental para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização.

Segundo Henriques e Polli (2018), o DO pode ser considerado uma estratégia a partir da análise de cinco eixos específicos: o foco na melhoria contínua, mediante a promoção do alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos stakeholders, promovendo maior engajamento e produtividade; planejamento de longo prazo, com a implementação das ações de forma sistemática, com base em diagnósticos e metas claras; adaptação às mudanças do ambiente, resultando em maior capacidade de resposta às mudanças de mercado, inovações tecnológicas e demandas dos clientes; integração de diferentes áreas, desencadeada pela colaboração entre diferentes segmentos de uma mesma organização, bem como comunicação eficiente e apoio às estratégias corporativas. Neste contexto, “As pessoas passam a ser consideradas como parte integrante do processo e, portanto, devem participar das tomadas de decisões de uma organização, contribuindo com suas ideias e soluções para problemas e melhoria de processos e procedimentos” (Henriques; Polli, 2018, p. 04), aproximando o DO à cocriação de valor.

O processo de cocriação de valor está focado na capacidade das organizações responderem às demandas do mercado, contemplando prioritariamente as necessidades e interesses dos clientes (Camarinha; Costa; Vieira, 2013). Conforme modelo proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), o processo em questão baseia-se na interação, sendo necessário que, ao longo do processo, a organização adote uma postura de atenção aos desejos dos clientes/comunidade regional, que são o foco final pelo qual os produtos/serviços estão sendo idealizados. Tais aspectos são contemplados pelos participantes da pesquisa ao relacionarem o DO como estratégia, por favorecerem uma aproximação entre as ações desenvolvidas no universo acadêmico e as necessidades de mercado, por meio de “[...] intervenções planejadas, como treinamento de pessoal, reestruturação organizacional e fomento à inovação, que são projetadas para alinhar os recursos humanos e os objetivos organizacionais com as demandas externas” (Gestor Univates 2), melhorando o desempenho global da instituição, estratégia considerada vital para a sustentabilidade desta em longo prazo.

Hoyer *et al.* (2010) destacam que o alinhamento das ideias e expectativas dos clientes às das organizações fazem com que o valor agregado aumente, em proporção ao envolvimento do cliente no processo de cocriação de valor. Esta abordagem passa a ser muito atraente para as ICES, por refletir as necessidades e expectativas da comunidade acadêmica, ganhando uma proporção significativa quando se trata do desenvolvimento de um novo produto/serviço, tanto voltado ao ensino superior quanto às práticas de extensão. O envolvimento do cliente/stakeholder no desenvolvimento de um novo produto melhora a qualidade, reduz o risco e aumenta a aceitação do mercado (Hoyer *et al.*, 2010), contribuindo para minimizar as preocupações das IES em relação aos aspectos econômicos, sociais e ambientais, consideradas pelos participantes da pesquisa como inerentes às práticas organizacionais das ICES, apresentadas no Quadro 40.

Quadro 40 – Preocupações das IES perante a Tríade Econômico, Social e Ambiental

Gestor Unijuí 1	Não respondeu.
Gestor Unijuí 2	Muito grande. Por ser uma instituição comunitária precisa ter sempre em mente este triplo olhar. Não é possível olhar somente para o econômico, mas, da mesma forma, não podemos deixá-lo de lado. O papel das IES é contribuir para o Desenvolvimento Regional e isso é possível a partir da educação. Mas para educar, precisa-se de recursos, financeiros e humanos. Portanto, o caminho é trabalhar o olhar da sustentabilidade a partir dos seus três pilares.
Gestor Univates 1	Deve haver um alinhamento destes três pontos a fim de garantir a sustentabilidade.

(continua)

Gestor Univates 2	Total. A Universidade do Vale do Taquari - Univates demonstra uma abordagem integrada e comprometida com a tríade econômico, social e ambiental, refletindo uma forte preocupação com o desenvolvimento sustentável. Economicamente, a Univates busca promover o crescimento regional por meio da formação de profissionais qualificados e da realização de parcerias com o setor produtivo local, visando impulsionar a inovação e o empreendedorismo. Socialmente, a instituição se destaca por seu envolvimento com a comunidade, oferecendo diversos programas de extensão e projetos sociais que visam a inclusão e o bem-estar social. Ambientalmente, a Univates adota práticas de sustentabilidade, como a gestão de resíduos, o uso de energias renováveis e a promoção de pesquisas voltadas para a preservação ambiental. Essas iniciativas refletem o compromisso da Univates em ser uma instituição que não apenas responde às necessidades imediatas da comunidade e do mercado, mas também se preocupa com o impacto a longo prazo de suas ações no ambiente e na sociedade. Este formulário me fez lembrar das aulas de Teoria Geral da Administração.
Gestor Univates 3	No meu entender, essas preocupações são inerentes a IES que assume compromisso com o desenvolvimento regional.

Fonte: Autor (2025).

Emerge, da análise do Quadro 40, o indicador “Sustentabilidade” como eixo central dos resultados, o qual perpassa a gestão de pessoas e a construção do conhecimento enquanto processo, reportando-se aos aspectos econômicos, sociais e também ambientais da organização. Tais achados encontram correspondência em estudos de Junges e Campos (2022), segundo os quais as IES devem atuar como fomentadoras do desenvolvimento local da sociedade, o qual é desencadeado pela participação de atores sociais que integram a comunidade acadêmica. “[...] percebe-se o retorno da IES perante a sociedade enquanto seu papel de contribuir não somente com o ensino, mas com formas de extensão que envolvam toda a comunidade acadêmica frente a problemas da sociedade” (Junges; Campos, 2022, p. 02).

As ICES contribuem para o DR a partir do desenvolvimento de projetos baseados em saberes específicos da cultura local, fomentando a geração de emprego e renda a partir de cada realidade (Fagundes; Fagundes, 2019). Nesse contexto, as ICES podem promover melhorias significativas a partir de sua atuação em projetos voltados aos interesses e necessidades de cada comunidade (Dal Piva; Pilatti; Kovaleski, 2005), pois “[...] são organismos de grande importância no desenvolvimento da sociedade, como um dos principais agentes transformadores de profissionais que ditarão os rumos do mercado e da sociedade” (Gazzoni *et al.*, 2018, p. 53).

Os resultados da pesquisa apontam a preocupação das ICES com os aspectos econômicos, sociais e ambientais das referidas instituições, visto a estreita relação existente entre estes três indicadores, que compreende “[...] preocupações inerentes à IES que assume compromisso com o desenvolvimento regional” (Gestor Univates 3), que “[...] Por ser uma instituição comunitária, precisa ter sempre em mente este triplo olhar. [...] O caminho é

trabalhar o olhar da sustentabilidade a partir dos seus três pilares” (Gestor Unijuí 2). O crescimento econômico da instituição garante seu fortalecimento e a possibilidade de novos investimentos, contribuindo para a formação de profissionais qualificados. Os programas de extensão visam o bem-estar social e as iniciativas voltadas ao meio ambiente, seja por meio de práticas adotadas no cotidiano da instituição, ou através da promoção de pesquisas voltadas para a preservação ambiental, contribuem para explicitar as preocupações da instituição com a tríade econômico, social e ambiental, que corresponde aos indicadores de sustentabilidade.

Contém salientar que o desenvolvimento local sustentável não corresponde a uma estratégia isolada, desenvolvida com intuito de transformar a vida de um determinado grupo da sociedade, mas sim a um conjunto de estratégias que abrangem o desenvolvimento cultural, social e econômico (Silva, 2018). Sendo assim, as ações voltadas ao desenvolvimento local sustentável devem planejadas para a coletividade, pois o “desenvolvimento local é fruto da participação efetiva da comunidade, cuja centralidade está no ser humano como sujeito, com as mais diversas possibilidades de realização quanto à forma, organização, mas tem na cooperação um princípio fundamental” (Fagundes; Fagundes, 2019, p. 7). Nessa ótica, as ações desenvolvidas pelas ICES participantes da pesquisa ultrapassam o contexto da formação curricular, sendo expressas de forma prática, transformando-se em contribuições positivas para o desenvolvimento regional. Tais aspectos encontram embasamento no perfil das referidas instituições enquanto promotoras e desenvolvedoras de aprendizado e capacitação de indivíduos, visto estas carregarem consigo a responsabilidade de formar pessoas com pensamentos e opiniões conscientes da realidade atual da sociedade, principalmente no âmbito da sustentabilidade. Logo, o desenvolvimento local sustentável é alcançado a partir do desenvolvimento de ações voltadas diretamente à comunidade na qual inserem-se as ICES, promovendo retornos positivos ao meio ambiente e possibilitando maior qualidade de vida a todos os envolvidos.

7 CONCLUSÕES

Esse estudo teve como objetivo principal compreender como a cocriação de valor no campo do ensino pode representar uma possibilidade de desenvolvimento organizacional multidimensional (DOM) no contexto do Desenvolvimento Regional, em instituições comunitárias de ensino superior do Comung/RS. Tomando-se como ponto de partida o percurso sócio-histórico de duas instituições de ensino integrantes do consórcio citado: a UNIVATES, que tem sua sede em Lajeado/RS e a UNIJUÍ, com sede em Ijuí/RS, buscou-se analisar as relações interativas entre ICES, sociedade e território no qual estas encontram-se inseridas, identificando-se possíveis práticas de cocriação de valor na dimensão do ensino nas referidas instituições e suas relações com os *stakeholders*.

No intuito de atender aos objetivos específicos almejados com a pesquisa, procedeu-se ainda a uma análise das principais mudanças organizacionais que caracterizaram o DO das referidas instituições no campo do ensino, verificando possíveis aproximações da cocriação de valor a partir dos achados empíricos com o desenvolvimento organizacional multidimensional e o desenvolvimento regional. As percepções decorrentes desta análise, elaboradas a partir da consecução dos objetivos específicos 1 a 5, são apresentadas de forma sucinta no Quadro 41.

Quadro 41 – Informações levantadas pelos Objetivos Específicos de 1 a 5

OBJETIVO ESPECÍFICO	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES ELABORADAS
1. Descrever o percurso sócio-histórico das duas instituições de ensino selecionadas para a presente pesquisa.	As instituições selecionadas para a pesquisa foram fundadas em décadas distintas, mas ambas responderam a necessidades específicas do contexto regional onde atuam. Percebeu-se flexibilização das estratégias de funcionamento ao longo do tempo, em resposta aos interesses sociais e econômicos de cada período. A expansão de ambas as instituições, a criação/fechamento de cursos ao longo do tempo são exemplos desse percurso e de sua relação com o contexto sócio-histórico do espaço do qual as instituições emergem, assim como a flexibilização para modelo EAD em situações específicas, uma resposta aos interesses da atualidade.
2. Verificar e/ou analisar as relações interativas entre a instituição comunitária de ensino, a sociedade e o território no qual está inserida.	A existência das ICES em seu espaço de atuação responde a interesses regionais, sendo correlacionada ao crescimento e desenvolvimento regional. Ambas atuam no fomento à pesquisa e inovação. Desenvolvem e incentivam/apoiam projetos sociais e comunitários, direcionando as práticas de extensão às necessidades locais. Com sua existência e atuação, contribuem com a qualificação profissional e com a geração de emprego e renda, a partir do conhecimento.

(continua)

<p>3. Identificar possíveis práticas de cocriação de valor na dimensão do ensino nas instituições comunitárias de ensino superior e suas relações com os <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Dentre as possíveis práticas de cocriação de valor na dimensão do ensino, identificadas na pesquisa, destacam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Práticas colaborativas envolvendo diferentes stakeholders. - Desenvolvimento de novas estratégias de ensino e avaliação, conforme necessidades e interesses identificados a partir das relações colaborativas. - Criação/Transformação/Extinção de cursos, conforme interesses e necessidades da sociedade/stakeholders envolvidos no processo. - Participação social e construção de parcerias entre ICES e sociedade. - Flexibilização de cursos e atividades de extensão, relacionando-os aos interesses da sociedade. - Desenvolvimento e incentivo a realização de projetos e práticas de interação social. - Avaliação e redirecionamento das iniciativas de âmbito acadêmico, quando identificada tal necessidade.
<p>4. Analisar as principais mudanças organizacionais que caracterizaram o DO da instituição comunitária no campo do ensino.</p>	<p>Foram identificadas: mudanças estruturais e de gestão, expressas por meio de iniciativas como descentralização acadêmica, governança participativa e profissionalização da gestão; mudanças pedagógicas/acadêmicas, expressas pelo uso das tecnologias ativas, por inovações nos currículos de ensino, pesquisa e extensão e pela flexibilização curricular; mudanças digitais, com a digitalização do ensino (plataformas online, cursos EAD, entre outras estratégias) e pela regionalização dos processos, expressa por parcerias firmadas com órgãos governamentais e empresas locais, pela maior inserção social e pelo desenvolvimento de projetos de cunho ambiental e social.</p>
<p>5. Verificar as aproximações da cocriação de valor a partir dos achados empíricos com o desenvolvimento organizacional multidimensional e o Desenvolvimento Regional.</p>	<p>Foram identificadas as seguintes aproximações entre os dados empíricos e o DOM e DR: Participação de múltiplos stakeholders; Inovação nos processos educacionais; Aprimoramento da governança institucional; Aproximação entre ensino, pesquisa e demandas locais; Fomento ao empreendedorismo e inovação; Inclusão social e democratização do conhecimento; Sustentabilidade e impactos ambientais positivos.</p>

Fonte: Autor (2025).

Como abordado ao longo do texto, a cocriação de valor é uma prática coletiva, visto tornar-se possível somente na interação com os demais. No campo do ensino, a cocriação de valor representa uma possibilidade de desenvolvimento organizacional multidimensional, porque envolve a participação ativa de diversos stakeholders (professores, alunos, gestores, comunidade e demais parceiros) na construção de processos educacionais mais eficazes e alinhados às necessidades não somente do ambiente de aprendizagem, mas também do ambiente social do qual este emerge. Esse conceito se baseia na ideia de que a informação é transmitida, enquanto o conhecimento é criado de forma colaborativa, a partir de estratégias

metodológicas que abrangem pesquisas e práticas colaborativas, permitindo maior engajamento e inovação.

As instituições comunitárias de ensino superior, por sua natureza, buscam um equilíbrio entre ensino, pesquisa, extensão e inovação, alinhando suas atividades às demandas regionais. A cocriação de valor no ensino superior, ao envolver múltiplos atores (alunos, professores, empresas, poder público e sociedade civil) no processo de aprendizado e produção do conhecimento, fortalece esse impacto em diversas dimensões do desenvolvimento organizacional multidimensional. Nesse contexto, processos cocriativos desenvolvidos em instituições comunitárias de ensino representam uma possibilidade significativa de desenvolvimento organizacional multidimensional dentro do contexto do desenvolvimento regional, em virtude de tais instituições atuarem de maneira proativa na promoção do conhecimento, na capacitação de pessoas e no fortalecimento de redes sociais e econômicas, contribuindo diretamente para a transformação e o progresso das regiões onde estão inseridas.

Os aspectos citados são possíveis de identificação nas instituições participantes da pesquisa, as quais, desde sua criação, respondem a necessidades específicas do contexto regional ao qual inserem-se, tendo sua atuação, desde a origem, ultrapassado aos limites políticos e territoriais dos municípios de localização. A expansão regional, identificada em ambas as instituições, assim como a criação e extinção de cursos ao longo do tempo em resposta às mudanças no perfil da população acadêmica ou em atenção às necessidades do mercado refletem o nível das relações interativas entre ICES, sociedade e território. Contudo, as características distintas das sociedades às quais inserem-se as ICES selecionadas para a pesquisa desencadeiam forte influência nas relações entre sociedade e instituição, determinando as estratégias voltadas ao fomento de pesquisa e inovação e, principalmente, o incentivo à realização de projetos sociais e comunitários, mais evidentes na UNIVATES, dentre os quais podem-se citar as ações públicas desenvolvidas após a enchente de maio de 2024, que atingiu de maneira expressiva a região do Vale do Taquari, espaço de atuação da instituição, práticas que ilustram a existência de relações interativas entre instituição de ensino e sociedade, fortalecendo o DR. O direcionamento das práticas de extensão às necessidades e interesses locais também se constituem resultados da cocriação no ambiente de ensino, estratégia que, por sua vez, impulsiona o DOM, ao promover a qualificação profissional de diferentes segmentos da sociedade e, conseqüentemente, a geração de emprego e renda, a partir do conhecimento.

Como apresentado no Quadro 41, os dados empíricos permitiram identificar diferentes práticas de cocriação de valor na dimensão do ensino nas instituições comunitárias de ensino superior, dentre as quais destacam-se as iniciativas colaborativas, desenvolvidas tanto no ambiente interno da instituição quanto no espaço social e que são determinantes para transformações no processo pedagógico desenvolvido. É a partir da interação entre ICES e sociedade que se torna possível identificar interesses e limitações da população à qual direcionam-se os serviços e que se constituem em informações essenciais ao desenvolvimento de novas estratégias didático-metodológicas.

Emergem, das práticas cocriativas desenvolvidas pelas ICES, as transformações do currículo, com a criação/transformação/extinção de cursos, bem como a participação social e construção de parcerias entre as instituições de ensino e organizações de diferentes naturezas, em seu espaço de atuação, característica comum a ambas as instituições participantes da pesquisa. Ressalta-se, porém, que a cocriação no ensino superior deve ser incentivada, porém sem descaracterizar o protagonismo da universidade enquanto instituição com séculos de existência, que não deve ficar refém de modismos ou necessidades pontuais. As universidades devem buscar sempre o avanço da ciência, baseado no método científico.

Os dados obtidos com a pesquisa permitiram identificar mudanças organizacionais que compreendem indicadores de desenvolvimento organizacional das ICES no campo do ensino, dentre as quais destacam-se as mudanças estruturais e de gestão, expressas por meio de iniciativas como descentralização acadêmica, governança participativa e profissionalização da gestão; mudanças pedagógicas/acadêmicas, expressas pelo uso das tecnologias ativas, que, cada vez mais, fazem parte do cotidiano didático-pedagógico e gerencial das instituições, resultando em inovações nos currículos de ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para a flexibilização curricular. As inovações computacionais, decorrentes dos avanços no universo da comunicação, desencadeou mudanças expressivas no processo de captação de matrículas e de formação acadêmica, por meio da digitalização do ensino (plataformas online, cursos EAD, entre outras estratégias). A regionalização dos processos, expressa por parcerias firmadas com órgãos governamentais e empresas locais, pela maior inserção social e pelo desenvolvimento de projetos de cunho ambiental e social, também são manifestações das mudanças organizacionais que têm impulsionado o desenvolvimento organizacional das ICES, explicitando a presença de práticas cocriativas nas relações desenvolvidas entre estas e a sociedade, de modo geral.

Foram identificadas, ao longo do estudo, as seguintes aproximações entre os dados empíricos e o DOM e DR: Participação de múltiplos stakeholders; Inovação nos processos

educacionais; Aprimoramento da governança institucional; Aproximação entre ensino, pesquisa e demandas locais; Fomento ao empreendedorismo e inovação; Inclusão social e democratização do conhecimento; Sustentabilidade e impactos ambientais positivos. Tais achados explicitam a importância do fomento à cocriação de valor no ensino como estratégia de desenvolvimento organizacional multidimensional, visto as práticas que emergem do processo em questão atuarem de maneira proativa no fortalecimento das ICES, exercendo influências diretas também no desenvolvimento regional, visto o importante papel destas instituições em seu espaço de atuação.

As práticas de cocriação de valor no campo do ensino, tal como identificadas nas ICES analisadas, não apenas refletem ajustes operacionais ou respostas adaptativas a demandas externas, mas representam transformações estruturantes na própria lógica de atuação institucional. Ao envolver múltiplos stakeholders nos processos decisórios — da definição curricular à gestão da extensão e inovação — essas práticas reposicionam as instituições de ensino de agentes formadores para atores co-constituintes do território, ampliando sua função social para além da produção e difusão do conhecimento. Essa abertura institucional gera impactos sobre a cultura organizacional, desafiando modelos hierárquicos tradicionais e impulsionando formas mais colaborativas e policêntricas de governança. A cocriação, nesse sentido, se expressa como um vetor de transformação institucional, pois reorganiza fluxos internos de poder, estimula a responsividade social e amplia a capacidade das ICES de atuar como plataformas de articulação territorial, promovendo formas mais densas e significativas de desenvolvimento organizacional e regional. Trata-se de um movimento que redefine a universidade comunitária não apenas como um espaço de ensino, mas como um organismo vivo, em constante negociação com os territórios e sujeitos que a constituem.

Apesar de seus potenciais transformadores, os processos de cocriação no ambiente institucional não ocorrem de forma linear ou isenta de contradições. Ao mesmo tempo em que promovem maior abertura e participação social, eles também confrontam estruturas consolidadas, práticas burocráticas e culturas organizacionais resistentes à mudança. Em instituições comunitárias, frequentemente tensionadas entre a lógica mercadológica e os compromissos com o desenvolvimento territorial, a cocriação de valor pode ser apropriada de forma instrumental, reduzida a um discurso de inovação que não necessariamente altera as formas de poder ou de decisão. Além disso, a assimetria entre os atores envolvidos — sobretudo entre gestores, docentes, estudantes e comunidades externas — pode gerar desigualdades na efetiva capacidade de influenciar os rumos institucionais. Nesse contexto, a

cocriação não deve ser idealizada, mas compreendida como um campo de disputa simbólica e política, onde diferentes visões de universidade, território e desenvolvimento estão em constante negociação.

Ao serem pensadas em articulação com o desenvolvimento regional, as práticas de cocriação adquirem um sentido estratégico e político mais amplo. Não se trata apenas de alinhar oferta educacional a demandas locais, mas de reconhecer o conhecimento como um bem relacional e situado, que se produz na interface entre saberes acadêmicos, populares e práticos. Nesse sentido, as ICES deixam de ser reprodutoras de modelos educacionais genéricos e tornam-se mediadoras de processos territoriais complexos, onde as dimensões econômicas, sociais, ambientais e culturais do desenvolvimento se entrelaçam. A cocriação no ensino, ao valorizar demandas emergentes do território e promover sua tradução pedagógica, pode contribuir para dinâmicas de **desenvolvimento endógeno**, reforçando a autonomia regional e a resiliência institucional. Contudo, para que isso ocorra, é necessário que tais práticas estejam ancoradas em políticas institucionais consistentes, capazes de sustentar a escuta ativa, o diálogo com os sujeitos locais e a coprodução de soluções comprometidas com justiça social e equidade territorial.

Por outro lado, as limitações enfrentadas ao longo da pesquisa também devem ser compreendidas como parte constitutiva do processo investigativo e influenciam diretamente o alcance das inferências aqui apresentadas. A escassez de publicações empíricas que abordem a cocriação de valor no campo do ensino, particularmente em instituições comunitárias de ensino superior (ICES), impôs desafios à construção do referencial teórico e à consolidação de categorias analíticas mais robustas. Essa fragilidade bibliográfica exigiu um esforço de aproximação conceitual entre áreas correlatas — como inovação social, governança participativa e desenvolvimento regional — o que, embora enriqueça a abordagem interdisciplinar, pode também gerar limites à precisão teórica do estudo. No plano metodológico, o uso de uma amostragem intencional e reduzida, restrita a duas instituições do COMUNG/RS, delimita o escopo das conclusões possíveis e reforça o caráter exploratório da investigação. A ausência de respostas por parte de um dos gestores, representando uma parcela significativa da amostra, reduziu ainda mais a densidade dos dados. Essas restrições não invalidam os achados, mas recomendam cautela quanto à generalização dos resultados, reforçando a necessidade de continuidade da pesquisa em contextos mais amplos e variados. Nesse sentido, reconhecer tais limites não enfraquece a análise, mas antes fortalece seu compromisso com a transparência epistemológica e com a construção coletiva e contínua de

conhecimento sobre a cocriação de valor nas ICES e sua articulação com o desenvolvimento organizacional e regional.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABRANTES, J. L.; SEABRA, C.; LAGES, L. F. Pedagogical affect, student interest, and learning performance. *Journal of Business Research*, v. 60, p. 960-964, 2007.

ABRUC. *Jornal das Universidades Comunitárias*. Brasília, ano 1, (3), abril/maio 98, p.11.

_____. *Jornal das Universidades Comunitárias*. Brasília, ano 1, (4), julho/agosto 98.

_____. *Jornal das Universidades Comunitárias*. Brasília, ano 2, (5), setembro/outubro 98.

AGAPITO, A. P. Ensino superior no Brasil: expansão e mercantilização na contemporaneidade. *Temporalis*, v. 16, n. 32, p. 123-140, 2017.

AGOSTINI, C. (org.) *Plano estratégico de desenvolvimento do Vale do Taquari 2015-2030*. Lajeado/RS: Univates, 2017.

AGUIAR, M. R. et al. *Desenvolvimento regional e a contribuição universitária: uma análise das publicações nacionais e internacionais de 2008 a 2016*. Interações (Campo Grande), v. 21, n. 2, p. 305-316, 2020.

AKAKA, M, A.; VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The Complexity of Context. A Service Ecosystems Approach for International Marketing. *Journal of International Marketing*, p. 1-20, 2013.

ALBARELLO, S. R. et al. *Gestão social e cidadania: contribuições da ITECSOL UNIJUI com empreendimentos de economia solidária*. XVIII Jornada de Extensão. Ijuí/RS, 2017. Disponível em:
<https://https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaocohecimento/article/view/7634drive.google.com/drive/u/2/home>. Acesso 21 mar. 2025.

ALDAY, H. C. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, Mai/Ago. 2000.

ALVESSON, M.. DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. R (Org). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADES, Lidia et al. Co-creation of experience value: A tourist behaviour approach. *Creating experience value in tourism*, p. 95-112, 2014.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTUNES, B. A. *Educação profissional e vocações econômicas regionais: uma análise da presença de campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, microrregião do Alto Teles Pires - Mato Grosso*. Dissertação (Mestrado em Administração

Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas - FGV). Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/12e66233-21b8-49d6-a991-ef2586376b3b/content>. Acesso 20 fev. 2025.

ARAÚJO, T. B.; GUIMARÃES NETO, L. A macrorregião Nordeste e os modelos de planejamento e desenvolvimento regional: entrevista concedida a Hermes Magalhães Tavares e Cidoval Sousa. *Revista Política e Planejamento Regional*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 199-224, jan.-jun. 2015.

ARAUJO VASCONCELOS, K. C.; SILVA, P. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 9, n. 2, p. 15-31, 2010.

ASTI VERA, Armando. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre: Globo, 1974.

ATHANASIOU, A. Developing Learner Autonomy through Collaborative Learning in a Higher Education Context. *Journal of Business and Society*, v. 20, n.1, p. 115-129, 2007.

AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M.; RICART, J. Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2006.

AZEVEDO, R.; ADEODATO, J. A comunidade como valor: de Aristóteles à pós-modernidade. *Revista do Curso de Direito da UNIABEU*, v. 5, n. 1, p. 42-56, 2015.

BANEGAS, Graciela. *Cocriação: o relacionamento com clientes como fonte de inovação*. 13/06/2017. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/cocriacao-o-relacionamento-com-clientes-como-fonte-deinovacao/>. Acesso: 23 mar. 2024.

BARAN, P. A. Economia política do desenvolvimento. Coleção: Os Economistas. São Paulo: *Abril Cultural*, 1984.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARGUIL, F. E. *O Papel da Confiança na coprodução*. 2012. Tese de Doutorado.

BARQUERO, A. V. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BARZELAY, M. *The new public management: Improving research and policy dialogue*. Univ of California Press, 2001.

BECKHARD, R. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BECKER, B. K. O uso político do território: questões a partir de uma visão do terceiro mundo. In: _____; COSTA, R. K.; SILVEIRA, C. B. (Orgs.). *Abordagens políticas da espacialidade*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1983.

- BECKER, L.; SANTOS, C.; NAGEL, M. A relação entre os elementos da cocriação, satisfação e confiança no contexto de serviços. *REMark-Revista brasileira de Marketing*. São Paulo, SP. Vol. 15, n. 2 (abr./jun. 2016), p. 263-280, 2016.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, v. 67, p.14-28, 2003.
- BENGTSSON, D. *Pleasure and the phenomenology of value*. Rabinowicz, W. and Rönnow, 2004.
- BENNIS, W. G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- BENKO, Georges. *A ciência regional*. 3. Ed. Oeiras: Celta, 2017.
- BITTAR, Mariluce. *Universidade comunitária: uma identidade em construção*. São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos, 1999.
- BITNER, M. *et al.* Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 1997.
- BITTENCOURT, H. R. *et al.* Instituições de ensino superior comunitárias: questões atuais. *REDES: Revista de Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 3, p. 248-269, set./dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.17058/redes.v19i3.3567>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/3567>.
- BJUR, W. E. *Toward an institutional theory organizations*. Los Angeles, University of Southern California, 1980. mimeogr.
- BOISIER, S. *et al.* *Sociedad civil, actores sociales y desarrollo regional*. Santiago do Chile: Ilpes/Cepal, 2000.
- BOVILL, C. Co-creation in learning and teaching: the case for a whole-class approach in higher education. *Higher Education*, v. 79, n. 6, p. 1023–1037, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00453>.
- BOVO, J.M (Org.). *Impactos econômicos e financeiros da UNESP para os municípios*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 2003.
- BRAGA, B. M. *As mudanças demográficas e os ciclos econômicos*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, 2013.
- BRAMBILLA, F. R. *Abordagem etnometodológica acerca da co-criação de valor na graduação em Administração do ensino superior privado*. Flávio Régio Brambilla; orientador Cláudio Damacena. – São Leopoldo, 2010. Tese (Doutorado em Administração). – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.

BRAMBILLA, F. R. Exploring the Co-creation of Value in the Brazilian Private Higher Educational Service. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 15, n. 4, p. 79-99, 2016.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Lógica Dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.

_____. Cocriação de Valor no Ensino Superior Privado: Uma Análise Etnometodológica com Alunos de Administração de Uma Universidade do Sul do Brasil. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 13, n. 3, p. 455-489, 2012.

BRANDÃO, A. C. P.; FERENC, A. V. F.; BRAÚNA, R. C. A. *Condições de Trabalho Docente em uma Universidade Pública*. Rev. Eletrônica Pesquiseduca. Santos: v. 07, n. 14, p.358-384, 2015.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL. *Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013*. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências.. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm. Acesso 20 fev. 2025.

BRAUN, V. *et al.* The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, v. 24, n. 6, p. 641-654, 2021.

BRESSAN, C. L. *Mudança Organizacional: uma visão gerencial*. Seminário de gestão de negócios, v. 1, 2004.

BRETAS PEREIRA, Maria José Lara. Desenvolvimento organizacional na administração pública-A correlação entre grau de institucionalização e a efetividade da mudança. *Revista de Administração Pública*, v. 19, n. 3, p. 75 a 105-75 a 105, 1985.

BRITO, Lydia Maria Pinto *et al.* Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. *Ciência Rural*, v. 49, 2019.

BRITO, Lydia Maria Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Knowledge management in a public institution for technical assistance and rural extension of northeastern Brazil. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1341-1366, 2012.

BROCH, C.; BRESCHILIARE, F.; RINALDI, I. A expansão da educação superior no Brasil: notas sobre os desafios do trabalho docente. *Revista Avaliação*. Campinas. n. 25. May-Aug 2020.

- BRULON, V.; DARBILLY, L. *Perspectiva crítica nos estudos organizacionais: o que nos une?* III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnPEQ. João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro de 2011.
- BRÜNE, S.; BIDARRA, Z. Instituições de ensino superior e desenvolvimento: impactos econômicos de curto prazo de universidades federais do oeste paranaense. RBPG. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, v. 12, n. 28, 2015.
- BURCHELL, Jon; COOK, Joanne. Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 2008, 17.1: 35-46.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, v.24, n.4, 1999.
- CAMARINHA, D.; COSTA, B.; VIEIRA, S. F. A. *Dinâmica da Cocriação de Valor no Setor da Saúde: um Estudo de Casos Múltiplos no Mercado Paulista*. Revista Pretexto, Vol.14(1), p.88. 2013.
- CANAN, S.; CARDOSO, D. Educação superior é para todos: universidades comunitárias como espaços de transformação e democratização social. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, v. 17, n. 50, p. 372-395, 2020.
- CARMO, R. L.; CAMARGO, K. C. M. *Dinâmica demográfica brasileira recente: padrões regionais de diferenciação*. Rio de Janeiro: IPEA, 2018. 107 p. (Texto para Discussão, 2415).
- CARVALHO, S. C. CRUZ, T. S.; GUTIERREZ, D. M. Co-criação da ferramenta de modelo de negócio para Empreendimentos Econômicos Solidários: inovação na metodologia da Incubadora de Tecnologia Social da Universidade de Brasília com a configuração do Canvas Social. *Revista C&TS*. Volume 4 - Número 1 - Ano 2021.
- CASTRO, A. B. et. al. *Trajetórias e Perspectivas de Enfrentamento ao Covid-19 nas Organizações: agenda e tendências para pesquisas futuras*. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – XXII ENGEMA, 2020.
- CEPAL, N. U. Pactos para a igualdade: rumo a um futuro sustentável. *Síntese*. 2014.
- CERIBELI, H.; MERLO, E. Mudança organizacional: um estudo multicasos. *Revista Pensamento contemporâneo em administração*, v. 7, n. 2, p. 134-154, 2013.
- CHANDLER, J. D.; VARGO, S. L. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing theory*, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011.
- CHATHOTH, P. et al. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32 (2013) 11–20.
- CHIARELLO, I. S. A universidade e seu papel no desenvolvimento regional: contribuições do PROESDE. *Extensão em Foco* (ISSN: 2317-9791), v. 1, n. 2, p. 240-257, 2015.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHUNG, E.; MCLARNEY, C. *The classroom as a service encounter: Suggestions for value creation*. Journal of Management Education, v28, n.2, p. 149-160, 2000.

CLEGG, S. R.; STARBUCK, W. H. Can We Still Fix Management? The Narrow Path towards a Brighter Future in Organizing Practices. *Management*, v. 12, n. 5, p. 332- 359, 2009.

CODEVAT. *Resolução 115/Consun/Univates/Codevates*. Aprova o Estatuto da Universidade do Vale do Taquari - Univates. 2020.

COMUNG. *Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas*. 2016. Disponível em: <https://comung.org.br/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CONE, J. D.; FOSTER, S. L. Dissertations and theses from start to finish: Psychology and related fields. *American Psychological Association*, 1993.

CONNER, D. R. *Managing at the Speed of Change – How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. Nova York: Villard Books, 1992.

COOPER, R.; BURREL, G. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. *Organization Studies*, v.9, n.1, 1988.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative and quantitative approach*. London: Publications, 1994.

CRUZ, A. I. *et al. A economia brasileira: conquistas dos últimos dez anos e perspectivas para o futuro*. 2012. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/961/1/A%20economia%20brasileira-conquistas%20dos%20ultimos%20dez%20anos%20_P-final_BD.pdf. Acesso em 01 de agosto de 2022.

CRZYBOVSKI, D. *Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória*. Cadernos EBAPE.BR. 11 (4). Dez 2014.

CURI FILHO, W. WOOD JR., T. *Avaliação do impacto das universidades em suas comunidades*. Cad. EBAPE.BR, v. 19, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2021 2021.

D'AVILA, L. C.; DAMACENA, C.; GARRIDO, I. L. *Valor de Marca na Nova Lógica de Serviços*. In: Anais do XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DA CRUZ, C. R.; GHIGGI, G. *O Território, a Cultura e as Identidades: implicações no ensino de Geografia*. Anais do Seminário de Estudos Urbanos e Regionais, 2011.

DA SILVA, M. *et al.* Cocriação de valor e comportamento do consumidor no ensino superior privado. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, v. 7, n. 1, p. 172-190, 2019.

DA SILVA, L. *et al.* Documentary study of value cocreation in private higher education: the case in a post-graduation program. *Independent Journal of Management & Production*, v. 10, n. 6, p. 1971-1993, 2019.

DAL PIVA, A.; PILATTI, L.; KOVALESKI, J. *Desenvolvimento organizacional: uma contribuição dos acadêmicos que atuam na Empresa Junior da FADEP*. IX Simpósio Internacional Processo Civilizador-Tecnologia e Civilização, 2005.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 72–85, 2003.

DAY, G. *et al.* *Invited commentaries on evolving to a new dominant logic for marketing*. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 18-27, 2004.

DEAN, A. M.; GRIFFIN, M.; KULCZYNSKI, A. Applying service logic to education: The co-creation experience and value outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 224, p. 325-331, 2016.

DEBNATH, S. C.; TANDON, S.; POINTER, L. V. Designing business school courses to promote student motivation: An application of the job characteristics model. *Journal of management education*, v. 31, n. 6, p. 812-831, 2007.

DE QUADRA PAIM, J.; YAMAGUCHI, C. K. *Papel das Universidades Comunitárias de Ensino Superior de Santa Catarina para o Desenvolvimento Regional*. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2016.

DÍAZ, O. P.; RIBES-GINER, G.; PERELLO-MARIN, M. R. O impacto da cocriação na satisfação do aluno: Análise por meio da modelagem de equações estruturais. In: *Análise Abstrata e Aplicada*. Hindawi, 2016.

DOLLINGER, M.; LODGE, J.; COATES, H. Co-creation in higher education: towards a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, v. 28, n. 2, p. 210–231, 3 jul. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1466756>.

DORAVANTE, M. L. I. S.; GOMES, T. C.; O direito à educação e o ensino brasileiro. *Educação em Perspectiva*. Viçosa, MG, v. 8, n. 3, p. 363–379, 2017. DOI: 10.22294/eduper/ppge/ufv.v8i3.891.

DRIESSEN, Paul H.; KOK, Robert AW; HILLEBRAND, Bas. Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1465-1472, 2013.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. Tradução de Carlos Malferrari. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2016.

DUPAS, G. O mito do progresso. Novos estudos. In: BELL, D. *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid: Alianza, 1977.

DUPAS, Gilberto. O mito do progresso. *Novos Estudos CEBRAP*. São Paulo, n. 77, p. 5–20, mar. 2007. Disponível em:

http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002007000100005. Acesso em: 15 maio 2025.

EBERLE, L.; TAMIOSSO, L.; MILAN, G. S. A lógica dominante do serviço (SDL) e o impacto na inovação: um estudo ambientado em uma academia de ginástica. *Revista Espacios*, Caracas, v. 37, n. 6, p. 8, 2016. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a16v37n06/16370608.html>. Acesso em: 15 maio 2025.

EDUCACENSO. *Censo da Educação Superior, 2020*. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

EDVARDSSON, B.; ENQUIST, B.; JOHNSTON, R.. Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. *Journal of service research*, v. 8, n. 2, p. 149-161, 2005.

ETZIONI, A. Introduction. In: A. ETZIONI (ed.), *The essential communitarian reader*. Lanham, Rowman & Littlefield Publishers, p. ix-xxiv, 1998.

_____. *La tercera vía hacia una buena sociedad: propuestas desde el comunitarismo*. Madrid: Minima Trotta, 2001a.

_____. *The monochrome society*. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2001b.

_____. *The common good*. Cambridge: Polity Press, 2004.

_____. *La dimensión moral: hacia una nueva economía*. Madrid, Astor Juvenil Palabra, 364 p, 2007.

EVDARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I.. Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management*, 2005.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologias*. Saraiva Educação SA, 2001.

FAGUNDES, J. P.; FAGUNDES, L. O Desenvolvimento Local e a Economia Sustentável: Estudo de caso de uma cooperativa. VI Simpósio da Ciência do Agronegócio, 2019. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cienagro/wp-content/uploads/2018/10/O-Desenvolvimento-Local-e-a-Economia-Sustentavel.pdf>. Acesso 22 jan. 2025.

FALEIRO, S. R. *Lendo memórias: 40 anos de Ensino Superior no Vale do Taquari e a construção do regional – História da Univates*. Lajeado/RS: Univates, 2009.

FARIA, J. H. *Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte*. Cadernos EBAPE, v. 7, n. 3, artigo 8, Rio de Janeiro, set. 2009.

FERNANDEZ, F. N. Território, Globalização e Desenvolvimento Regional. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 12, n. 2, p. 36-55, 2007.

FERRARINI, A. F. Mercado de trabalho na indústria de transformação no Norte do Paraná. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, v. 9, n. 3, p. 171-198, 2021.

FERREIRA, E. F. *A Importância das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional em Portugal*. Instituto de Investigação e Formação Avançada. Évora, Portugal, 2019.

FIALHO, W. *Aluno cocriador?: os efeitos da cocriação de valor no ensino superior híbrido*. p. 389. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC-MG, Belo Horizonte, 2020.

FIDALGO-BLANCO, A. *et al.* Micro flip teaching—An innovative model to promote the active involvement of students. *Computers in Human Behavior*, v. 72, p. 713–723, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.060>

FIORAVANTI, M. *Constitución: De la antigüedad a nuestros días*. trad. Manuel Martinez Neira. Madrid: Editorial Trotta, 2001.

FLECK, C. F. A tríade ensino-pesquisa-extensão e os vetores para o desenvolvimento regional. *Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional*, v. 7, n. 3, 2011.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. In: *Desenho da pesquisa qualitativa*. 2009.

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

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

A, M. Fatores críticos de sucesso para a colaboração no design de sistemas produto-serviço. *Design e Tecnologia*. Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 53–60, dez. 2012. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/det/index.php/det/article/view/87>. Acesso em: 15 maio 2025.

FONTANA, Isabela Mantovani; HEEMANN, Adriano; GITIRANA GOMES FERREIRA, Marcelo. Fatores críticos de sucesso para a colaboração no design de sistemas produto-serviço. *Design & Tecnologia*, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 53–60, dez. 2012. acervodigital.ufpr.br+8ojs.uel.br+8grafiati.com+8

FONTOURA, F. 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.; DEPONTI, C. *Afinal o que é Desenvolvimento Organizacional? X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional*, 2017.

FONTOURA, F. B.; TENÓRIO, F. G.. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. *Revista Redes* (St. Cruz Sul, Online), v. 25, n. 2, p. 590-609, 2020.

FONTOURA, F. B. B.; WITTMANN, M. L. Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. *Revista do CEPE*. Santa Cruz do Sul, n. 43, p.101-118, jan./jun. 2016.

FORPLAD – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – Comissão de Planejamento. *Planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior: proposta de processo participativo*. Brasília, 1995.

FOURNIER, V.; GREY, C. Na hora da crítica: Condições e perspectivas para estudos críticos de gestão. *Revista de Administração de Empresas*, 2006.

FRANCO, L. G. M. *Os efeitos da utilização do Big Data na inteligência competitiva*. 2018. 84 f. 2019. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2019.

FRANTZ, W. *Universidade Comunitária: uma iniciativa pública não estatal em construção*. 2004. Disponível em: <http://www.comunitarias.org.br/>. Acesso em: 29 set. 2022.

_____. O processo de construção de um novo modelo de universidade: a universidade comunitária. In: RISTOFF, Dilvo; SEVEGNANI, Palmira (Orgs.). *Modelos institucionais de educação superior*. Brasília: INEP, 2006.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento Organizacional com base em estratégias de diversificação. *Revista de Administração*. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 241- 262, mai./ago. 2008.

FROW, P. et al. Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 463–483, 1 jul. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>.

FUCKS, H. et al. Teorias e modelos de colaboração. In: PIMENTEL, M.; FUCKS, H. (Org.). *Sistemas colaborativos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 17-33.

FURTADO, C. *Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural*. Edição revista pelo autor de Pequena introdução ao desenvolvimento: enfoque interdisciplinar. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Contraponto - Centro internacional Celso Furtado, 2009, 234p.

FYRBERG, A.; JÜRIADO, R. What About Interaction? Networks and Brands as Integrators Within a Service-Dominant Logic. *Journal of Service Management*, 20(4), 420–432, 2009.

GAIOVICZ, E. F.; PAIM, R. ODALL' IGNA, S. *Região e desenvolvimento territorial: Interloquções entre um conceito e um tema nos estudos da Geografia*. *Visão Global*, v. 12, n. 2, p. 155-174, 2009.

GALDINO, M. *A autoavaliação institucional no ensino superior como instrumento de gestão*. Fundação CESGRANRIO/Universidade do Grande Rio, 2011.

GALVAGNO, M. DALLI, D. *Theory of value co-creation: a systematic literature review*. *Managing service quality*, 2014.

GARBOWSKI, G.; QUINTANA, L. M.; HELFER, C. L. *O Compromisso do Comung com a Formação Professores*. Ação integrada de formação de professores / Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG (Org.) – Lajeado: Ed. da Univates, 2018.

GAZZONI, F. et al. *O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria*. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 1, p. 48-70, 2018.

GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora, 2009.

GIDDENS, A. *As consequências da Modernidade*. São Paulo: Ed UNESP 1990.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, J. F. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.

GOMES, M. C. O. *et al.* A tecnologia como estratégia no desenvolvimento organizacional e nas rotinas administrativas. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC*. Vol. 5, N. 2. Jul/dez. 2020.

GOMEZ, A. I. P. Un aprendizaje diverso y relevante. *Cuadernos de Pedagogía*, v. 311, p. 66–70, 2002.

GREENHALGH, T.; JACSON, C.; SHAW, S.; JANAMIAN, T. *Achieving research impact through co-creation in community-based health services: Literature review and case study*. *Milbank Quarterly*, 94(2), 392–429, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1111/14680009.12212>.

GREER, C. R.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. *A service perspective*. *Organizational dynamics*, v. 1, n. 45, p. 28-38, 2016.

GRILLO, T. L. *et al.* *Cocriação de Valor com Alunos: uma análise da influência social e do engajamento na disciplina como antecedente de feedback do estudante*. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, 2014.

GRISSEMANN, U.; SAUER, N. *Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance*. *Tourism management*, v. 33, n. 6, p. 1483-1492, 2012.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.

GRZYBOVSKI, D. *A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais*. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da AMPAD. 2014. Gramado-RS: maio, 2014.

GROVER, V.; KOHLI, R. *Cocreating IT value: new capabilities and metrics for multifirm environments*. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 1, p. 225–232, 2012.

GUERTECHIN, T. L. A transição demográfica como processo histórico e social da reprodução da população. *Síntese: Revista de Filosofia*. 1981. Disponível em: <http://faje.edu.br/periodicos/index.php/Sintese/article/viewFile/2177/2470>. Acesso em 01 de agosto de 2022.

GUMMESSON, E. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing science*, v. 36, n. 1, p. 15-17, 2008.

HAESBAERT, R. *Territórios Alternativos*. São Paulo: Contexto, 2002.

HANTT, A. F. *Cocriação e negócios de mídia: estudo de casos múltiplos sob a ótica da lógica dominante do serviço em marketing*. 2016. Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração, UNISC/RS.

HASSAN, E. A. *The development of accounting regulation in Iraq and the IFRS adoption decision: an institutional perspective*. *The International Journal of Accounting*, v. 49, n. 3, p. 371-390, 2014.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HEIL, G. LAUX, R. Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias. *Revista GUAL*. Florianópolis, v. 10, n. 1, p.115 -133, maio 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n2p115/34387>. Acesso 21 fev. 2025.

HERMANY, R.; JURUENA, C. G. As universidades comunitárias e a sua relação com o fortalecimento da esfera local. *Revista Técnica: Confederação Nacional de Municípios*. Brasília, p. 119-136, 2016. Disponível em: [https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Revista%20T%c3%a9cnica%20\(2016\).pdf](https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Revista%20T%c3%a9cnica%20(2016).pdf). Acesso em 29 set. 2021.

HERNÁNDEZ, C. *et al.* Study of the start-up ecosystem in Lima, Peru: Analysis of interorganizational networks. *Journal of Technology Management & Innovation*. v. 12, n. 1, p. 71-83, 2017.

HOFSTATTER, C. R. *Estudo dos efeitos da co-criação de valor no desempenho percebido, satisfação e lealdade*. 2010. Dissertação Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Programa de Pós-graduação em Administração, São Leopoldo, RS, Brasil.

HOLANDA, L. M. *et al.* *Criação, desenvolvimento e evolução dos conceitos de competência e aprendizagem organizacional*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.

HORTA, G. T.; GIAMBIAGI, F. Perspectivas DEPEC 2018: o crescimento da economia brasileira 2018-2023. 2018. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023_P.pdf. Acesso em 01 de agosto de 2022.

HOYER, W. *et al.* Consumer Cocreation in New Product Development. In : *Journal of Service Research*. v. 13, n. 3, p. 283- 296, 2010.

HUHTELIN, M.; NENONEN, S. *A Co-creation centre for university–industry collaboration—a framework for concept development*. *Procedia Economics and Finance*, v. 21, p. 137-145, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. *Regiões de Influência das Cidades*: 2018. Rio de Janeiro: IBGE, 2020, 192 p. Disponível em: <https://aredeurbana.com/2020/06/26/regic-2018-regioes-de-influencia-das-cidades/>. Acesso em 07 de novembro de 2022.

_____. *Indicadores de Volume e Valores Correntes*. Contas Nacionais Trimestrais. Jan-Mar de 2022. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt_2022_1tri.pdf. Acesso em 02 de agosto de 2022.

_____. *Cidades: Lajeado*. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/lajeado/panorama>. 2022. Acesso em 03 de novembro de 2022.

ILYAS, M. *Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System*. Journal of Education and Practice, v. 8, n. 15, p. 85-90, 2017.

JACOBSON, L. V. *Modelos de desenvolvimento organizacional: Construindo uma nova abordagem*. Seminários em Administração FEA-USP, 2003.

JAPIASSU, H. A epistemologia crítica. In: *Introdução ao pensamento epistemológico*. São Paulo: Francisco Alves, 1986.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v.11, v.1, p.69-95, 2009.

JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOKOWISKI, M. *Branding: gestão de marcas*. Curitiba: Universidade Positivo, 2015.

JOINER, K. A.; LUSCH, R. F. Envolving to a new service-dominant logic for health care. *Dovepress Journal*. Nova Zelândia, 2016.

JUNGES, V. CAMPOS, S. IES promovendo o desenvolvimento local sustentável por meio de projetos de reciclagem: o papel de uma IES no interior do RS. *Revista Diálogo*. Canoas, n. 50, p. 01-14, nov. 2022 | ISSN 2238-9024 (2022).

KAMBIL, A.; GINSBERG, A.; BLOCH, M. *Re-inventing value propositions*. 1996.

Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1284822. Acesso em 27 de setembro de 2022.

KARNS, G. L. Learning Style Differences in the Perceived Effectiveness of Learning Activities. *Journal of Marketing Education*, v. 28, n. 1, p. 56-63, 2006.

KEGAN, D. L. *Organizational development: description, issues and some research results*. The Academy of Management Journal. v. 14. n. 4, 1971, p. 453-464.

KUPFER, D.; FERRAZ, J. C.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KON, Anita. O novo regionalismo e o papel dos serviços no desenvolvimento: transformações das hierarquias econômicas regionais. *Oikos*. Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BRADY, M. K.; GOODMAN, M.; HANSEN, T. *Marketing Management*. Pearson Education: Harlow, 2009.

KYMLICKA, Will. Community and Multiculturalism. In Goodin, Robert E., Pettit, Philip and Pogge, Thomas. *A Companion to contemporary political philosophy*. Vol. II. 2^a ed. Cap. 20. Oxford: Blackwell, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAMBERT, D.M.; ENZ, M.G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business to-business relationships. *Journal of Marketing Management*. 28(13-14), 2012.1588-1625.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG, v. 340, p. 1990, 1999.

LAWRENCE, P. R.; LARSCH, J. W. *Developing organizations: diagnosis and action*. Massachusetts, AddisonWesley Publishing Company, Readings, 1969. p. 89.

LAZARUS, D.; KRISHNA, A.; DHAKA, S. *Co-creation willingness matrix and capability continuum for classification and scaling of services*. *Journal of Global Marketing*, v. 27, n. 4, p. 213-225, 2014.

LAZZARETTI, T. M. *Valor percebido e a nova lógica dominante de serviço: estudo da indústria brasileira de equipamentos de refrigeração para transporte de cargas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

LEAVITT, Harold J. Applied Organizational Change in Industry, I JG March (ed.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, v. 1144, p. 1170, 1965.

LEFEBVRE, H. *The production of the space*. Oxford: Blackwell, 1992 [1974].

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>

LEVITT, T. *Marketing myopia*. *Harvard business review*, v. 38, n. 4, p. 24-47, 1960.

LEVY, P. *A inteligência coletiva*. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

LEVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LOBOS, J. *Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 15, p. 21-32, 1975.

LOPES, Y. M. *Teoria crítica em estudos organizacionais: análise bibliométrica da produção científica de 1992 a 2020*. XXIII SEMEA – Seminários de Administração, novembro de 2020.

LOPES, A.S. *Desenvolvimento Regional: problemática, teoria e modelos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2. ed. 1984, p. 2-35.

LUSCH, R.; NAMBIAN, S. *Service innovation*. *MIS quarterly*, v. 39, n. 1, p. 155-176, 2015.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. Journal of retailing, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements*. Marketing theory, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

LYNCH, K.; IVANCHEVA, M. P. Academic freedom and the commercialization of universities: A critical ethical analysis. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 15, 71-85. 2015.

MANGINI, E. R. *et al.* Gestão do conhecimento como fator de alavancagem de inovação aberta: o caso Foco Virtual. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 4, n. 1, p. 16-33, 2018.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; DE ALCÂNTARA, C. C. V. *Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil*. Revista Contabilidade & Finanças, v. 26, n. 67, p. 27-42, 2015.

MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. Gilberto de Andrade Martins. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Olgária C. F. *A Escola de Frankfurt: luzes e sombras do iluminismo*. 2. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

MATTOS, L. K. *As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação*. 2002. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado Executivo). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MATTSSON, J. A service quality model based on an ideal value standard. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, n. 3, p. 0-0, 1992.

MAZZUCATO, M.; PENNA, C. *The Brazilian innovation system: a mission-oriented policy proposal*. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE, 2016.

MEISTER, J.C. *Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce* (revised ed.). New York: McGraw-Hill, 1997.

MCColl-Kennedy, J. R.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. *Co-creating service experience practices*. Journal of Service Management, vol.26, p. 249-275, 2015.

MCLEAN, C.; ALCADIPANI, R. *Critical management studies: some reflections*. BAR. Brazilian Administration Review, vol. 5, n. 1, p. 70-84, 2008.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes; 2001.

MINAYO, M. C. de S.; SUELY, F. D.; GOMES, R. **Pesquisa social: método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINKIEWICZ, J.; EVANS, J.; BRIDSON, K. How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of marketing management*, v. 30, n. 1-2, p. 30-59, 2014.

MINTZBERG, H. A organização diversificada. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia*. Bookman Editora, 2009.

MINTZBERG, H. et al. *The fall and rise of strategic planning*. Harvard business review, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MORAES, E.; MANZINI, R. *A Co-Criação de Valor Através das Experiências: Uma Pesquisa nas Empresas do Estado de São Paulo*. IV Encontro de Estudos em Estratégia, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Recife, n. 4, 2009, 16p.

MOREIRA, L. K.; MOREIRA, L. R. SOARES, M. G. Educação Superior no Brasil: discussões e reflexões. *Educação por Escrito*, v. 9, n. 1, p. 134-150, 2018.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25 n. 4, p. 605-22, 1980. In: Caldas, M. P. Bertero, C. O. (coordenação). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORSE, Janice M. Emerger de los datos: los procesos cognitivos del análisis en la investigación cualitativa. In: *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Servicio de Publicaciones, 2005. p. 53.

MOTTA, A. G.; THIOLLENT, M. *Abordagem crítica nos estudos organizacionais no Brasil: grupos de pesquisa e iniciativas em universidades*. In: Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. 2016.

MOTTA, F. C. *Algumas considerações sobre o desenvolvimento organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v. 12, p. 35-45, 1972.

NANCY, J. L. Conloquium. In Esposito, R. *Communitas. Origen y destino de la comunidad*. Tradução de C. R. M. Marotto, Buenos Aires, Ed. Amorrortú, 2003.

NG, I. C.; SMITH, L. An integrative framework of value. In: *Special issue—Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 2012.

NENONEN, S.; HUHTELIN, M. *Um centro de co-criação para a colaboração universidade-indústria: uma estrutura para o desenvolvimento de conceitos*. Procedia Economics and Finance, 21, 137-145, 2015.

NEVES, C. E.; MARTINS, C. *Ensino superior no Brasil: uma visão abrangente*. 2016.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, M.S.A. (Org.) *A Educação Superior no Brasil*. Brasília: CAPES, ISBN-85-88468-09-3, 2002.

- NORTH, D.C. A agricultura no crescimento econômico. In: SCHWARTZMAN, J. (Org.). Economia regional: textos escolhidos. Belo Horizonte, MG: CEDEPLAR/CETEDRE – MINTER, p. 333-343, 1977a.
- OLIVEIRA, D. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, S. *Tratamento de metodologia científica*. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- OLIVER, C. *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.
- ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A. Service innovation viewed through a servicedominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, v. 14, n. 1, p. 3-23, 2011.
- PAIM, J. Q. *Contribuições das universidades comunitárias de Santa Catarina para o desenvolvimento regional na sociedade do conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sócio-econômico. UNESCO). 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5473/1/Janir%20de%20Quadra%20Paim.pdf>. Acesso 10 abr. 2025.
- PAIM, J.; YAMAGUCHI, C. K. *Papel das Universidades Comunitárias de Ensino Superior de Santa Catarina para o Desenvolvimento Regional*. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2016.
- PANTOJA DÍAZ, O.; RIBES-GINER, G.; PERELLO-MARIN, M. *The impact of cocreation on the student satisfaction: Analysis through structural equation modeling*. In: Abstract and Applied Analysis. Hindawi, 2016.
- PAULA, A. P. *Estilhaços do real: o ensino de Administração em uma perspectiva benjaminiana*. Curitiba: Juruá, 2012.
- PAULA, A. P. P., MARANHÃO, C. M. S. A., BARRETO, R. O., KLECHEN, C. F. A *Tradição e a Autonomia dos Estudos Organizacionais Críticos no Brasil*. RAE. São Paulo, v. 50, n.1, pag. 10-23, jan./mar. 2010
- PAULA, A. P. P. *Teoria crítica nas organizações*. São Paulo: Thompson Learning, 2008.
- PARKER, S.; PARKER, M. *Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies*. Human Relations, v. 70, n. 11, p. 1366–1387, 2017. doi:10.1177/0018726717696135.
- PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. *Managing the co-creation of value*. Journal of the academy of marketing science, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- PECQUEUR, B. A guinada territorial da economia global. *Política e Sociedade: Revista de Sociologia Política*, PPSP UFSC, 2009.
- PINI, F. M. *The role of customers in interactive co-creation practices: the italian scenario*. Journal of Know Techn Pol, n. 22, p. 61-69, 2009.

PINTO, R. A. *Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas*. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 14, p. 185-215, 2009.

PLÉ, L.; CÁCERES, R. C. *Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic*. Journal of services Marketing, 2010.

POLIT, De. F.; HUNGLER, B. P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. In: Fundamentos de pesquisa em enfermagem. 1995. p. 391-391.

PORTER, M. E. *A nova era da estratégia*. HSM Management, v. 1, n. 1, p. 18-28, 2000.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, V. *The future of competition*. Harvard Business School Press, 2004c.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*. Journal of interactive marketing, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004b.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Co-creating unique value with customers*. Strategy & leadership, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The co-creation connection*. Strategy and business, p. 50-61, 2002.

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

PRASAD, A. *et al*. Debating knowledge: Rethinking Critical Management Studies in a changing world. In: _____ (org). *The Routledge Companion to Critical Management Studies*. London: Routledge, 2015.

RAFFESTIN, C. *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Ática, 1993.

RAGIN, C. *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press, 1987.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. *Strategy and co-creation thinking*. Strategy & Leadership, 2013.

RAMASWAMY, V. *A ten-year perspective on how the value co-creation revolution is trans-forming competition*. Strategy & Leadership, 2013.

RAMASWAMY, V. *Leading the transformation to co-creation of value*. Strategy & Leadership, v. 37, n. 2, p. 32-37, 2009.

RAMASWAMY, V. *It's about human experiences... and beyond, to co-creation*. Industrial Marketing Management, v. 40, n. 2, p. 195-196, 2011.

RAMASWAMY, V. *Co-creating value through customers' experiences: the Nike case*. Strategy & Leadership, 36 (5), 9-14. 2008.

RAMÍREZ, R. *Value Co-Production: Intellectual Origins and Implacations for Practice and Research*. Strategic Management Journal, v. 20, p. 49-65, 1999.

RANJAN, K. R.; READ, S. *Value co-creation: concept and measurement*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2016.

RAMSEY, V. J.; FITZGIBBONS, D. E. *Being in the Classroom*. Journal of Management Education, v. 29, n. 2, p. 333-356, 2005.

RIZZOTTI, M. L.; NALESSO, A. P. Tecnologia, trabalho e informação sob a ótica da desigualdade social: implicações na política social. *Revista do Serviço Social e Sociedade*. São Paulo, n. 144, p. 91-109, maio/set. 2022.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1999.

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

ROBBINS, S. *Mudança organizacional e administração do estresse*. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-423, 1999.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMERO, C.; CONSTANTINIDES, E.; BRÜNINK, L. A. *Co-creation: Customer integration in social media based product and service development*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 148, p. 383-396, 2014.

ROSA-CASTRO, R. De M.; JÚNIOR, E. M.; MARQUES, E. *Universidades Comunitárias: características e desafios*. Seminários Internacional de Educação Superior. Anais... UNISO, 2014.

ROSER, T. *Co-creation: new pathways to value an overview*. London: Promise -LSE Enterprise, 2009.

ROTTA, E.; REIS, C. *Desenvolvimento diferenciado no noroeste gaúcho*. 2008. disponível em:

https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/7926/2/Desenvolvimento_Diferenciado_n_o_Noroeste_Gaúcho.pdf. Acesso 12 nov. 2024.

SAMPAIO, H. *Evolução do ensino superior brasileiro*. São Paulo, NUPES, Documento de Trabalho, v. 8, p. 91, 1991.,

SANTOS, A. *Seleção do método de pesquisa: guia para pós-graduando em design e áreas afins*. Curitiba: Editora Insight, 2018. p. 9-19.

SANTOS, N. *et al. Desenvolvimento e crescimento econômico das macrorregiões de Mato Grosso nos anos 2005 e 2013*. Interações (Campo Grande), v. 18, p. 169-182, 2017.

SANTOS, J. *et al. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas*. colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul, v. 9, 2009.

SANTOS, M. *O País distorcido: o Brasil, a Globalização e a Cidadania*. São Paulo: Publifolha, 2002.

_____. O retorno do território. In.: SANTOS, M. SOUZA, M. A. A DE. SILVEIRA, M. L. *Território: globalização e fragmentação*. 4. ed. São Paulo: EDUSP, 1998, p. 164.

_____. *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec, 1994.

_____. *Metamorfose do espaço habitado*. São Paulo: Hucitec, 1988.

_____. *Sociedade e espaço: a formação social como teoria e método*. Petrópolis: Vozes, 1982.

_____. *Sociedade e espaço: a formação social como teoria e como método*. Boletim Paulista de Geografia. n. 54. São Paulo: AGB/FFLCH-USP, 1977.

SAQUET, M. A. *Abordagens e concepções de território*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. Uma reflexão crítica sobre o desenvolvimento organizacional pela dimensão da cultura. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 2017, 15.1: 32 a 48.

SCHMIDT, J. P. Comunitarismo e capital social: convergências. *Revista Debates*, v. 9, n. 2, p. 55-75, 2015.

_____. Comunidade e comunitarismo: considerações sobre a inovação da ordem sociopolítica. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 3, p. 300-313, 2011.

SCHMIDT, J. P.; CAMPIS, L. A. As Instituições Comunitárias e o novo marco jurídico do público não-estatal. In: SCHMIDT, J. P. (Org.). *Instituições Comunitárias: Instituições públicas não-estatais*. Santa Cruz do Sul/RS: EDUNISC, 2009.

SCHULZ, A. G.; WAARDEN, L. M. *Consumer Empowerment: What and Why?*. *Customer and Service Systems*, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2014.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura, 1997. (Os Economistas).

SEDLACEK, S. *The role of universities in fostering sustainable development at the regional level*. *Journal of cleaner production*, v. 48, p. 74-84, 2013.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como Liberdade*. Tradução Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

SERRA, M. ROLIM, C. BASTOS, A. P. *Universidades e Desenvolvimento Regional – as bases para a inovação competitiva*. Rio de Janeiro. *Brasil: Ideia D*, 2018, 412p. ISBN 978-85-5731-002-5.

SHOSTACK, G. Lynn. *Breaking free from product marketing*. Journal of marketing, v. 41, n. 2, p. 73-80, 1977.

SIEDENBERG, D. R. Desenvolvimento: ambiguidades de um conceito difuso. In: *Desenvolvimento em questão: Revista do programa de pós-graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania*. UNIJUI. Ano 1, nº 1, p. 09-26, jan.jun. 2004.

SILVEIRA, R. (org.). *Observando o desenvolvimento regional brasileiro: processo, políticas e planejamento* [recurso eletrônico]. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2013.

SILVERMAN, D. *Interpretação de dados qualitativos: método para análise de entrevistas, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMON, H. A. *Theories of bounded rationality, decision and organization*. CBR a. R. Radner. Amsterdam, NorthHolland, 1972.

SIRQUEIRA, F. S.; FERRAZ, M. I. *A universidade como fator de desenvolvimento regional*. Disponível em: http://www.uesb.br/eventos/semana_economia/2015/arquivos/13.pdf. 2014. Acesso em: 29 set. 2022.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall, 2013.

SMORODINSKAYA, N. *et al. Innovation ecosystems vs. innovation systems in terms of collaboration and co-creation of value*. In: Proceedings of the 50th Hawaii international conference on system sciences. 2017.

SOUZA, P. B. *O pensamento comunitarista e sua crítica ao liberalismo público*. In: CONPEDI/UNINOVE. (Org). *Filosofia do Direito I – XXII Congresso Nacional do Conpendi*. 1 ed. Florianópolis: Funjab, v. 1, p. 235 – 255, 2013.

SOUZA, M. *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.

SOUZA, J. E. BRITO, M. A. A importância da tomada de decisões na gestão empresarial. *Revista Contemporânea*, v. 4, n. 3, 2024. ISSN 2447-0961.

STALLIVIERI, L. *O Sistema de Ensino Superior do Brasil: Características, Tendências e Perspectivas*. São paulo: Flacso, 2006.

TEIXEIRA, M.; NITSCHKE, R. G.; PAIVA, M. S. *Análise dos dados em pesquisa qualitativa: um olhar para a proposta de Morse e Field*. Rev Rene, v. 9, n. 3, p. 135-142, 2008.

TENÓRIO, F. G. *Gestão social: metodologia, casos e práticas*. Editora FGV, 2015.

TENÓRIO, F. G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. *Revista de administração pública*, v. 45, p. 1141-1172, 2011.

TENÓRIO, F. G. *Pensamento crítico versus pensamento tradicional*. CADERNOS EBAPE. BR, v. 7, n. 3, artigo 10, p. 525-526, Rio de Janeiro, Set. 2009.

TERNOSKI, S. *Estratégias de melhoria da renda da agricultura familiar: análise a partir da base social da CRESOL/Prudentópolis*. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

TOLLO, Giacomo et al. Neural networks to model the innovativeness perception of co-creative firms. *Expert Systems with Applications*, v.39, 12719–12726. 2012.

TREDEZINI, A. M.; SILVA, J. I. Gestão Escolar e Administração Empresarial: Aproximação e Confronto. *Revista Educação e Filosofia*. Uberlândia, v. 20, n. 39, p. 163-185, jan./jun. 2006.

THOMPSON, P. *The nature of work*. London: Macmillan, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução às ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TROCCOLI, Irene Reguenet. *Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada*. Inter Science Place, Rio de Janeiro, ano 2, n. 4, 2009. 23p.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model*. *Journal of service research*, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004a.

_____. *Inversions of service-dominant logic*. *Marketing theory*, v. 14, n. 3, p. 239-248, 2014.

_____. *Institutions and Axioms: an extension and update of service-dominant logic*. *Journal Academy of Marketing Science – Springer Alemanha*, 2015.

_____. *Service-dominant logic 2025*. *International Journal of Research in Marketing*, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017. DOI:10.1016/j.ijresmar.2016.11.001.

_____. *Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016. DOI:10.1007/s11747-015-0456-3.

_____. *An Overview of Service-Dominant Logic*. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). *The Sage Handbook of Service-Dominant Logic*. Los Angeles: Sage Publications, 2018a. cap. 1.

_____. *It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market*. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011. DOI:10.1016/j.indmarman.2010.06.026.

_____. *Service-dominant logic: continuing the evolution*. *Journal of the Academy of marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.

VARGO, S. L.; WIELAND, H.; AKAKA, M. *Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective*. *Industrial Marketing Management*, v. 44, p. 63-72, 2015.

- VARGO, Stephen.; MORGAN, F. W. *An historical reexamination of the nature of exchange. The Service-Dominant Perspective.* Journal of Marketing. v. 25, n. 1, p.42- 53, 2005.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S.; MAGLIO, P.; AKAKA, Melissa A. *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective.* European management journal, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. Revista de Administração de Empresa, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan./mar., 2006.
- VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 4, p. 899 a 920-899 a 920, 2003.
- VILLAR, Eduardo Guedes; WALTE, Silvana Anita; DOS SANTOS BRAUM, Loreni Maria. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 16, n. 1, p. 8-21, 2017.
- VOGT, P. O. – Capital Social e Instituições Comunitárias no Sul do Brasil. In: SCHIMIT, João Pedro (Org.). *Instituições comunitárias: instituições públicas não estatais.* Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2009.
- WENGER, Etienne. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity.* Cambridge, U.K.; New York, N.Y.: Cambridge University Press, 1998.
- WILLMOTT, Hugh. Changing institutions: Critical Management Studies as a Social Movement. In: V. MALIN; J. MURPHY; M. SILTAOJA (Eds.), *Getting Things Done (Dialogues in Critical Management Studies, Volume 2).* (pp. 123-163). Emerald Group Publishing, 2017.
- WILKIE, W.; MOORE, E. Expanding our understanding of marketing in society. Journal of the Academy Marketing Science, v. 73, p. 40-53, 2012.
- WHITTINGTON, R.; MELIN, L. The challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M. et al. *Innovative forms of organizing: international perspectives.* Thousand Oaks: Sage, 2003.
- WOODRUFF, Robert B. *Customer value: the next source for competitive advantage.* Journal of the academy of marketing science, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- WITELL, L. et al. *Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques.* Journal of Service Management, v. 22, n. 2, p. 140–159, 2011.

WOOD JUNIOR, T. *et al.* Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. In: *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 1995. p. 260-260.

WOOD JUNIOR, T. *et al.* Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. In: *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2022.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

YI, Y. GONG, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284. 2013.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.026>

YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman editor, 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNIS, M. M.; KOONG, K. S.; LIU, L. C.; KWAN, R.; TSANG, P. ICT Maturity as a Driver to Global Competitiveness: A National Level Analysis. *International Journal of Accounting & Information Management*, v. 20, n. 3, pp. 255-281, 2012.

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, 2009.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the Mechanism of the Value Co-creation with Customers. *International Journal of Production Economics*, v. 116, n. 2, pp. 242250, 2008.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas (Acadêmicos)

Sobre o entrevistado:

Formação:

a) Aluno ()

b) Professor ()

1. O que você entende por cocriação de valor?
2. De que maneira pode ser utilizada a cocriação de valor no ambiente em que você se está inserido(a)?
3. Como o processo de ensino aprendizagem pode se relacionar com a cocriação de valor?
4. Como são desenvolvidas as práticas de cocriação de valor entre instituições de ensino, sociedade e território?
5. Como ocorre as relações interativas entre instituições de ensino, sociedade e território?
6. Como ocorre a relação colaborativa entre professores e alunos?
7. Como a relação colaborativa pode tornar-se uma vantagem competitiva para IES e seus atores/agentes?
8. Como são desenvolvidas as práticas educacionais na sala de aula?
9. Como estimular a participação dos atores/agentes no processo de cocriação de valor?
10. Por que os professores e alunos devem ser parceiros de suas respectivas IES?
11. A gestão escolar deve incentivar a interação multidisciplinar entre estudantes, professores e empresários. Por quê?
12. Quais são os problemas ocasionados pela falta de interação entre instituições de ensino, sociedade e território?
13. A cocriação de valor pode ser considerada uma estratégia?
14. Existe aproximações entre a cocriação de valor e o desenvolvimento regional?

Apêndice B – Roteiro de Entrevistas (Reitores, Diretores e Gestores)

1. O que a IES entende por cocriação de valor?
2. O que a IES entende por desenvolvimento organizacional?
3. A cocriação de valor pode ser uma ferramenta de contribuição para o desenvolvimento regional?
4. O desenvolvimento organizacional pode ser uma ferramenta de contribuição para o desenvolvimento regional?
5. A cocriação de valor pode ser considerada uma estratégia?
6. O desenvolvimento organizacional pode ser considerado uma estratégia?
7. Desde a concepção da IES, quais foram as principais mudanças estratégicas?
8. Quais alterações no ambiente organizacional interno e externo das IES tiveram impacto no espaço territorial em que estão inseridas?
9. Por que as IES apresentam uma necessidade de gestão semelhante à de outras organizações?
10. Como a dinâmica organizacional das IES influenciam na tomada de decisão?
11. Como os atores/agentes e outros *stakeholders* participam do desenvolvimento e/ou aprimoramento dos processos organizacionais?
12. As ferramentas cocriação de valor e desenvolvimento organizacional podem contribuir para a questão ambiental, mais precisamente para a responsabilidade social?
13. As ferramentas cocriação de valor e desenvolvimento organizacional contribuem para a melhoria contínua dos processos organizações. Comente:
 - a) Gestão de pessoas
 - b) Inovação e tecnologia
 - c) Interação com a sociedade
 - d) Reengenharia da indústria
14. As organizações estão focadas em estratégias e processo de mútuas responsabilidades para resolução de problemas. Como o modelo DART (diálogo, acesso, risco e transparência) pode contribuir para um novo processo organizacional?
15. Como as IES tem se preparado para atender as necessidades e desejos dos atores/agentes?
16. Por que a IES desempenha um papel importante para o Desenvolvimento Regional?
17. Qual a preocupação das IES perante a tríade econômico, social e ambiental?