

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E A COCRIAÇÃO DE VALOR NO CONTEXTO DO ENSINO SOB À ÓTICA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Maicon da Silva¹

Resumo: Este estudo buscou analisar o papel das organizações de ensino nos seus processos de desenvolvimento organizacional e da cocriação de valor sob a ótica do Desenvolvimento Regional. Da mesma forma, este artigo se baseou na pesquisa bibliográfica tendo uma abordagem qualitativa/descritiva/exploratória, em que buscou apresentar os dados da pesquisa. A partir dessa análise evidenciase que o desenvolvimento organizacional permite que uma organização esteja constantemente adaptada às mudanças do mercado. Já, a cocriação de valor procura definir diferentes métodos de inovação existentes nos processos organizacionais. No contexto do ensino a cocriação de valor por meio de uma relação de troca se mostra uma fonte à geração de valores educacionais no processo de ensino e aprendizagem. Por fim, tem-se o papel das organizações sob ótica do desenvolvimento regional, nas quais os processos de inovação têm papel relevante no desenvolvimento econômico, pois tem repercutido discursos de mudanças organizações ocorridas ao longo dos anos pela formatação das organizações de ensino.

Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional; Cocriação de Valor; Ensino; Desenvolvimento Regional; Organizações.

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND VALUE CO-CREATION IN THE CONTEXT OF EDUCATION FROM THE PERSPECTIVE OF REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract: This study sought to analyze the role of educational organizations in their processes of organizational development and value co-creation from the perspective of Regional Development. Likewise, this article was based on bibliographical research with a qualitative/descriptive/exploratory approach, in which it sought to present the research data. This analysis shows that organizational development allows an organization to constantly adapt to market changes. Value co-creation, on the other hand, seeks to define the different methods of innovation that exist in organizational processes.

1 Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul. Bolsista Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). E-mail: maicondasilva213@gmail.com

In the context of teaching, the co-creation of value through an exchange relationship proves to be a source for generating educational value in the teaching and learning process. Finally, there is the role of organizations from the point of view of regional development, in which innovation processes play an important role in economic development, as they have had repercussions on the discourses of organizational changes that have occurred over the years due to the formatting of educational organizations.

Keywords: Organizational Development; Value Co-creation; Teaching; Regional Development; Organizations.

1 INTRODUÇÃO

A evolução e o papel das organizações constituem-se em tema historicamente abordados nas ciências sociais e aplicadas e hoje como tema emergente no desenvolvimento regional com enfoque na sustentabilidade. Ressalta-se que as organizações não se constituem como sendo o único fator influente no desenvolvimento regional, pois este associa-se a complexos elementos e especificidades territoriais, culturais, políticas, econômicas, sociais e ambientais (Santos, 1982; Lencioni, 1999; Etges; Degrandi, 2013; Fontoura, 2019; Fontoura; Tenório, 2020).

Essa análise apresenta as organizações como ambientes de forma ampla, não apenas instrumental, comumente definidas como “[...] grupo de pessoas que se unem para alcançar objetivos comuns” (Sobral; Peci, 2013, p. 5). Nesse contexto, o desenvolvimento organizacional valoriza o crescimento das pessoas que fazem parte da organização, mas contemplando o desenvolvimento desta por meio de práticas que buscam colaboração, participação e espírito de investigação. Os valores que embasam o desenvolvimento organizacional são o respeito pelas pessoas, a confiança e o apoio, a equalização do poder, a confrontação e a participação (Leite; Albuquerque, 2010).

Outro fator que pode ser mencionado, é a estrutura organizativa das instituições de ensino nas quais determina as potencialidades do ensino a aprendizagem. Isso pressuposto, e admitindo-se que a universidade opte pela formação integral da pessoa, possibilitando a vivência de valores democráticos, a inclusão e a valorização da diversidade, a configuração do ambiente da universidade deverá expressar uma concepção pedagógica que potencialize a formação interativa dos alunos, bem como a formação docente em serviço (Munsberg; Felicetti, 2014).

Tal perspectiva está alinhada com pesquisas em que se entende que o desenvolvimento regional e territorial remete ao exercício de poder de múltiplos agentes da sociedade sobre o espaço expressando ações, estratégias, projetos e políticas com vistas ao atendimento das demandas, necessidades e interesses de todos os envolvidos, dando origem a novos usos políticos e econômicos do território regional (Becker, 1983).

Como destaca Ogawa (1994), o comportamento dos agentes, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência das organizações e/ou instituições de ensino tais como regras sociais que acabam formando as teorias culturais, as

ideologias dominantes e as prescrições sociais. Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional e a cocriação de valor, são considerados uma prática empresarial na qual se transforma em um poderoso mecanismo de engajamento dos atores/agentes em todos os processos cocriativos de elaboração e/ou construção de um determinado produto e/ou serviço.

Essas diferentes características conduzem-nos a compreender que não são somente os produtos e/ou serviços que se vendem localmente, mas, por meio das contribuições de todos (incluindo os agentes públicos) e da integração das amenidades ambientais (paisagens, climas, etc.), o próprio território torna-se o produto a ser vendido, na medida em que ele constitui a oferta compósita (Pecqueur, 2009).

Contudo, as organizações desempenham um papel importante para o Desenvolvimento Regional, pois contribuem com os processos de inovação, com o desenvolvimento de recursos humanos, a produção de tecnologia, de bens e serviços e, ainda, podem contribuir com a inserção social, quando voltadas para o território a partir de uma visão sustentável (Barquero, 2001; Yunus, 2009, Fontoura; Wittman, 2016). Assim, o desenvolvimento de uma região, alinhado as temáticas do desenvolvimento organizacional e da cocriação de valor, dependem da interação de todos os atores/agentes da sociedade engajados na mudança do território em que os mesmos estão inseridos (as).

Desta forma, faz-se indispensável que as instituições de ensino superior ultrapassem seus muros e processem a ação educativa estendendo-a, efetivamente, em direção às necessidades do mundo empresarial, buscando diminuir a distância entre a realidade vivida pelas empresas e os conhecimentos adquiridos em sala de aula relacionando teoria à prática (Dal Piva; Pilatti; Kovaleski, 2005).

Todas estas problematizações levam ao raciocínio de que o consumo desenfreado, a acumulação rígida desterritorializada, e as dinâmicas organizacionais sem preocupação com as externalidades são elementos fundantes que contrapõe a visão de Desenvolvimento Regional principalmente no período histórico que estamos vivendo (Harvey, 1992; Toffler, 1995).

Assim, estudos sobre o desenvolvimento organizacional ainda são incipientes na literatura por mais que o termo desenvolvimento organizacional tenha surgido em 1962, o mesmo carece de pesquisa em áreas a fins. Por outro lado, a temática cocriação de valor, surgiu no início dos anos 2000 se consolidando no ano de 2004 por expoentes como Vargo e Lusch, em que a temática cocriação de valor tem apresentado pesquisas relevantes em diferentes áreas da literatura. Nesse sentido, a presente pesquisa se considera de caráter inédito tendo em vista suas as aproximações dos termos desenvolvimento organizacional e cocriação de valor com o Desenvolvimento Regional. Dessa maneira, o presente estudo tem como objetivo analisar o papel das organizações de ensino nos seus processos de desenvolvimento organizacional e da cocriação de valor sob a ótica do Desenvolvimento Regional.

A importância desse artigo está relacionada aos processos do Desenvolvimento Organizacional e da Cocriação de Valor no contexto do ensino sob a ótica do

Desenvolvimento Regional, em que direciona seu olhar para a relação mútua entre o ambiente e as organizações, nas quais buscam cada vez mais estratégias voltadas para os trabalhos de mútua cooperação, entendendo os arranjos territoriais associados ao desenvolvimento econômico, ambiental e social. Para Bennis (1972), estudos relacionados ao desenvolvimento podem ser vistos como uma estratégia educacional para as organizações, de modo que possam a se adaptar aos novos mercados, e ao próprio ritmo contínuo de mudanças.

Posto isso, este artigo foi organizado da seguinte maneira: a primeira parte refere-se a essa introdução. A segunda parte refere-se a metodologia utilizada nesta pesquisa. A seção seguinte trata da literatura sobre o crescimento e/ou desenvolvimento, a temática do desenvolvimento organizacional e da cocriação de valor no contexto do ensino. Na próxima seção é abordado o papel das organizações tendo como exemplo as instituições de ensino sob a ótica do desenvolvimento regional. Por fim, a última parte aborda as considerações finais, as quais visam indicar novas possibilidades de pesquisa.

2 METODOLOGIA

Para garantir a qualidade e pertinência das informações, essa seção tem como objetivo apresentar e descrever o método que foi utilizado na condução desta pesquisa. A partir de questões que foram formuladas e os objetivos que se pretendeu alcançar com esta pesquisa, a metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica.

Para Andrade (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (Andrade, 2010, p. 25).

Para uma melhor compreensão, a presente pesquisa se baseou nas temáticas já publicadas sobre o Desenvolvimento Organizacional e a Cocriação de Valor no contexto do ensino alinhados ao Desenvolvimento Regional, em que consistiu na pesquisa bibliográfica de obras literárias e artigos científicos, além de documental, nas quais foi essencial para que o pesquisador reconstruísse a teoria e aprimorasse novos fundamentos teóricos. Dessa forma, utilizou-se o método de abordagem qualitativo, seguindo uma linha descritiva e exploratória.

3 CRESCIMENTO E/OU DESENVOLVIMENTO

Análises sobre crescimento não é clara para os clássicos, pois leva ao pensamento do desenvolvimento sob a ótica do crescimento econômico, que se confunde com estudos relacionados ao desenvolvimento na perspectiva regional, nas quais, a ideia dos clássicos ainda está muito focada no crescimento econômico, ficando nos conceitos de desenvolvimento em sua fase embrionária em função da multidimensionalidade do tema.

Schumpeter (1982) rompeu com o paradigma do crescimento econômico associando-o à visão da inovação e da disseminação do conhecimento, que deu início à visão do desenvolvimento como viés embrionário do Desenvolvimento Regional (Fontoura, 2019).

Segundo Harvey (1992), o capitalismo, nos seus pressupostos, ainda está orientado para o crescimento baseado na variável da rentabilidade, visto que, através do crescimento econômico, as taxas de lucro são mantidas, bem como a sustentabilidade da acumulação do capital. Contudo, o crescimento sem estar associado à visão do desenvolvimento territorial sustentável nas suas múltiplas esferas: econômicas, sociais, ambientais, culturais e históricas, não prima pela sustentabilidade (Harvey, 1992).

Barquero (2001, p. 33) também traz à discussão 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).

Para Benko (1999), os primeiros trabalhos, que estudaram a influência das organizações com o Desenvolvimento Regional, sem se focar apenas no crescimento, surgiram após a década de 70, envolvendo operações e inovação no sentido de arranjos voltados ao território. Etges e Degrandi (2013) mencionam, inclusive, que a visão do desenvolvimento, nas décadas de 1950 a 1970, era predominantemente baseada na industrialização e urbanização.

Numa visão mais ampla o Desenvolvimento Regional é entendido como uma totalidade. Segundo Lencioni (1999), totalidade não mais orgânica ou lógica nem uma totalidade harmônica e sim uma totalidade histórica, entendida à luz da

concepção de formação econômico-social ou formação socioespacial descrita por Santos (1982).

O desenvolvimento é um processo de mudança estrutural situado histórica e territorialmente. No qual se caracteriza pela dinamização socioeconômica e consequentemente pela melhoria da qualidade de vida da população, inserção social e melhorias ambientais, sendo estas as diferenças básicas entre crescimento econômico e desenvolvimento.

4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

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, em volume etc.) 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).

Ester Limonad (2004) questiona a essência e intencionalidade da regionalização, para exorcizarmos, desse modo, o risco de naturalizar a escolha das variáveis e a aplicação das políticas. Desta forma, com país em desenvolvimento (“mercado emergente”, no jargão atual), é evidente que o Brasil deve prestar mais atenção a princípios de adequada gestão de seus recursos naturais. Mais do que isso, o país tem de conceber formas de promover bem-estar humano sem aceitar que seu capital natural seja usado ou degradado como se valesse quase nada (Cavalcanti, 2001).

Nesse sentido, têm-se o Desenvolvimento Organizacional, constitui-se num campo de estudo das organizações, sendo considerado um instrumento de excelência para a mudança em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo atual. Especificamente o Desenvolvimento Organizacional aborda, entre outros muitos temas problemas de comunicação, conflitos entre grupos, ou como satisfazer as necessidades do pessoal ou questões de eficiência organizacional. Estes temas provocam reflexões a respeito da cultura organizacional, em especial atitudes e mudança organizacional. Qualquer alteração na estrutura organizacional ou na orientação estratégica envolve alterações comportamentais e estruturais na organização (Schadeck; Rodrigues, 2016).

Na visão de Kegan (1971), o Desenvolvimento Organizacional tem como fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada, promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as

metas individuais, incrementando o autocontrole e a autodireção dos membros da organização,; entre outras.

Para melhor compreendermos, o Desenvolvimento Organizacional evoluiu de acordo com o desenvolvimento da sociedade. No entanto, uma literatura voltada para discussão da distinção entre crescimento e Desenvolvimento Organizacional também representa um desafio para os estudos organizacionais, historicamente na administração científica e no taylorismo/fordismo como modelo econômico e estilo de sociedade. Isso ocorre porque o modo de produção da sociedade industrial também impregnou o pensamento humano com delineador das atividades (Morgan, 1996).

Por sua vez, para Zaltman e Duncan (1977), o Desenvolvimento Organizacional consiste no reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, a qual exige ação que resulte em mudança na estrutura e/ou dinâmica de sistemas sociais. Na concepção de French e Bell (1981), o Desenvolvimento Organizacional é um esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

O Desenvolvimento Organizacional é caracterizado como um processo de mudança planejada, direcionado para a eficácia e eficiência das organizações no âmbito das mudanças no ambiente. Prepondera o fator humano e a busca constante de uma harmonia entre as necessidades dos sujeitos que dela participam e dos objetivos da organização. Assim, o objetivo maior é desenvolver o capital humano no ambiente interno organizacional, e sempre que possível transformar as ações em autorrenovadoras (Silveira, 1998)

Assim sendo, o surgimento da teoria sobre o Desenvolvimento Organizacional (DO) ocorre a partir da evidência do aumento da complexidade das organizações, resultante da aglutinação de aspectos estruturais comportamentais. O DO se constitui em instrumento de excelência para a mudança de flexibilidade, buscando maior eficiência organizacional, uma condição indispensável no mundo atual (Schadeck; Rodrigues, 2016).

Portanto 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 teoria² 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 O DO é descrito na literatura de gestão como Teoria Organizacional, entretanto Fontoura (2019) questiona este status por se tratar de uma prática organizacional unidimensional na visão da Ciência do Desenvolvimento Regional.

5 COCRIAÇÃO DE VALOR NO ENSINO

O termo cocriação foi originalmente definido na década de 1990, por Kambil, Friesen e Sundaram (1999). A partir de 2000, o termo começou a ser usado por Prahalad e Ramaswamy os quais popularizaram o conceito em seu artigo *Co-Opting Customer Competence*, publicado na *Harvard Business Review*. Seus argumentos se desenvolveram ainda mais na obra *The Future of Competition*, de 2004, mesma época em que o termo cocriação começou a ser usado, passando o conceito a ser disseminado mundialmente.

Apesar de possuir uma definição simples, a cocriação pode surgir a partir de características específicas de cada perfil de interação realizada entre clientes e fornecedores. 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 consumidores, visão compartilhada por Fyrberg e Jüriado (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 consumidores partilharem ideias, criatividade, experiências e conhecimentos com as organizações;
- **Equidade:** conjunto que envolve a disposição da organização em compartilhar o controle em favor dos consumidores e o desejo do consumidor 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 Jokowski (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 empresa, os consumidores imprimem seus desejos, necessidades, expectativas e compartilham valores logo no processo de formatação de bens e/ou serviços. Como não se pode presumir o nível de engajamento dos clientes, as empresas devem oferecer a eles o máximo de possibilidades de escolha e flexibilidade em relação aos canais de distribuição e comunicação, bem como ao design dos produtos (Moraes; Manzini, 2009; Prahalad; Ramaswamy, 2000, p. 3).

Nesse sentido, a cocriação de valor se destaca pela importância de desenvolver competências e oportunidades de experimentação em abordagem de estudos relacionados ao ensino, na qual os estudos sobre a cocriação de valor no ensino teve seu início em 2010 na tese de doutorado do autor Brambilla, tendo como temática “*abordagem etnometodológica acerca da co-criação de valor na graduação em administração do ensino superior privado*”, ou seja, a iniciativa apresentada a seguir está orientada a esses propósitos.

No contexto do mercado educacional, a experiência de cocriação é importante para o desenvolvimento de competências e habilidades para a vida profissional do aluno (Nenonen; Huntelin, 2015). As instituições de ensino e alunos devem preocupar-se com o resultado final do serviço prestado, com o desenvolvimento das competências planejadas. Os clientes 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 instituições de ensino também é importante que os clientes consigam o desenvolvimento das competências, evitando a evasão durante o curso como também aumentando a possibilidade de novas compras e a prospecção de novos clientes (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 (instituição de ensino). Desta forma, são importantes a atenção e a transparência no atendimento ao cliente (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) corrobora afirmando 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.

Em contrapartida, 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). Neste sentido é necessário criar espaços para esse aprendizado. Os espaços criados pela instituição, sejam presenciais ou virtuais, favorecem a troca de experiências que auxiliam no aprendizado dos alunos.

Observa-se também, que a conexão entre cocriação e ensino reside na perspectiva educacional orientada ao ensino e 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 sobre a importância colaborativa no âmbito da sala de aula, que “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 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).

Construtivismo e Teoria Crítica são aspectos tratados na educação, que perpassam a noção de cocriação, sendo muito próximos da aprendizagem colaborativa, em especial do construtivismo, o qual entende o professor como um facilitador, o orientador do estudante, para que seja desenvolvida a aprendizagem esperada (Athanasiou, 2007). Advém da busca coletiva pelas competências esperadas, ou seja, refere-se ao esforço conjunto na sala de aula entre professores e alunos para que os saberes de relevância, e maior capacidade crítica e analítica sejam desenvolvidas pelos estudantes. O construtivismo como a 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).

Compreendida a importância da teoria que embasa a cocriação de valor no contexto do ensino como um instrumento/artefato do marketing de relacionamento para a criação de valores compartilhados, indispensável no mercado atual (Troccoli, 2009; Prahalad; Ramaswamy, 2004, p. 11) apresenta uma modelagem para

administração do processo, com elementos repaginados, anteriormente vistos de forma unilateral pelas empresas, mas que agora necessitam de pontos de interação entre organizações e clientes.

6 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES: O EXEMPLO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SOB A ÓTICA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O papel das universidades no Desenvolvimento Regional (DR) vem recebendo uma atenção crescente nos últimos anos e está sendo considerado como um elemento chave do processo. Nas últimas décadas, com o crescimento da compreensão de que as inovações têm papel relevante no processo de desenvolvimento econômico, houve uma preocupação crescente com os condicionantes dessas inovações. Veio daí a motivação para uma extensa literatura sobre o que é chamado de Sistema Nacional de Inovações, Economia do Conhecimento etc. (Rolim; Serra, 2009).

No entanto, este novo paradigma que surge no desenvolvimento de uma região através das instituições de ensino, tem repercutido discussões em torno dos processos de mudanças que vem ocorrendo ao longo dos anos, ou seja, estas mudanças ocorridas no território, é entendida como transformações econômicas, políticas, humanas e sociais. Outra questão a que se considerar, vai ao encontro dos processos de inovações que popularizou em Economia através do economista Schumpeter em seu livro “Teoria de Desenvolvimento de Econômico”. O autor diz acreditar que as inovações tecnológicas poderiam ser um motor do desenvolvimento capitalista, constituindo o processo fundamental de criação de novos mercados.

Dessa maneira, no âmbito da legislação de ensino, o artigo 43 da Lei Federal n. 9.394/96 ao definir as finalidades do ensino superior, estabelece princípios que podem ser considerados determinantes para o Desenvolvimento Regional (Brasil, 1996). A partir destes princípios, a ocorrência de uma instituição de ensino superior pressupõe a existência de elementos que contribuem para a promoção do desenvolvimento regional, respeitada sua escala e articulação com a sociedade (Gumbowsky; Siqueira, 2013).

Para melhorar o entendimento, atualmente, tem-se nas instituições de ensino um dos âmbitos mais importantes para o desenvolvimento do país, pois ela atua como valorização e empoderamento dos cidadãos, permitindo o fortalecimento e a eficácia das redes de capital social e priorizando o desenvolvimento regional (Nazzari *et al.*, 2004). Por intermédio da aquisição de conhecimentos o indivíduo aumenta sua renda, sua qualidade de vida e conseqüentemente ocorre o crescimento da nação, ainda que seja um processo lento e necessite de constantes ajustes (Souza; Freiesleben, 2018).

No que tange às Instituições de Ensino Superior neste processo, a região tem expectativas no que concerne ao desenvolvimento, visto que uma universidade representa difusão de conhecimento, formação de pessoas, realização de pesquisas e produção de conhecimento, bem como o diálogo entre os saberes eruditos com os populares. Assim sendo, o potencial de intervenção é alto, sendo o papel da

universidade, em alguns casos, determinante para o desenvolvimento de uma região. Por outro lado, significa reforçar o contexto regional, já que estas instituições representam um espaço de articulação entre os segmentos da sociedade. Pois a universidade assume a função, junto ao Estado e à sociedade, de impulsionar o desenvolvimento da região em que está inserida (Aguiar *et al.*, 2020).

Para tanto, o debate em torno das universidades sob a ótica do Desenvolvimento Regional (DR), perpassa pelas linhas dos pensamentos dos clássicos na literatura, pois os mesmos não têm uma visão clara sobre o crescimento e/ou desenvolvimento. Ainda, esse debate se intensifica em propostas capazes de atender às expectativas dos envolvidos nesses processos de mudanças, ou seja, os papéis das organizações em relação ao Desenvolvimento Organizacional (DO) estão relacionados às mudanças organizacionais na busca de maior eficiência, nas quais é preciso construir laços de confiança, para que todos os envolvidos estejam em sintonia para desenvolver seus trabalhos de forma cooperada, pois é preciso inovar nos processos estratégicos dentro das organizações, buscando fugir dos modelos baseados no taylorismo/fordismos.

Dessa forma, quando se discute o papel da universidade no DR, na visão de Chiarello (2015), refere-se à noção de espaço e região e ao grau de interação com os segmentos da sociedade, remetendo a uma noção de capital social que se desenvolve neste espaço. Por isso, a autora compreende que “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).

Por outro lado, o DO está alinhado também a ótica da literatura estudada, mais precisamente o Marketing, quando inserido no contexto de gestão das organizações. Dessa maneira, a temática da cocriação de valor vem sendo abordados por quase duas décadas por expoentes como Vargo e Lusch, nas quais os autores descrevem os processos cocriativos nos ambientes das organizações, onde, estes processos vão ao encontro do trabalho em equipe (relacionamentos e troca de experiências), participação, interação, pois esses trabalhos geram valor compartilhado entre as partes envolvidas (organizações/sociedade, pessoas/pessoas, meio ambiente, entre outros), que de alguma forma geram experiências produtoras no desenvolvimento de uma região ou no desenvolvimento de um determinado produto e/ou serviço.

Leclerc (1986) ao discutir a ação das “universidades e região” considera que há um duplo desafio: primeiro as atividades relacionadas ao ensino e pesquisa de qualidade semelhantes; e um segundo que essas universidades se colocam responsáveis pelo DR. Por isso a importância da trajetória apontada por Rolim e Serra referente a universidade ser da região. Evidentemente, há diversos elementos que podem afetar os resultados desta relação universidade – Desenvolvimento Regional, mas o engajamento de uma universidade da região, territorializada, tende a ser muito maior, com maior probabilidade de sucesso.

Corroborando, pode-se citar o exemplo do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúcha (COMUNG). Esse segmento possui grande relevância

para o Desenvolvimento Regional local, onde as universidades estão situadas, pois viabilizam um processo integrativo que resulta no fortalecimento individual das instituições e no conseqüente favorecimento da comunidade universitária sul-riograndense e da sociedade gaúcha, conforme disposto na Figura 1.

Ainda, as instituições que formam o Consórcio (COMUNG) representam uma verdadeira rede de educação, ciência e tecnologia, que abrange quase todos os municípios do estado, ou seja, integrado por 15 instituições de ensino e com 8.735 professores e mais de 11 mil funcionários, o COMUNG contabiliza 189.224 universitários gaúchos e oferece 1.465 cursos de graduação e pós-graduação.

Figura 1 – Mapa de Localização das IES membros do COMUNG



Fonte: Comung, 2016.

Há de se destacar que a principal contribuição da instituição de ensino superior para o Desenvolvimento Regional está justamente na função que desempenha de ensino e aprendizagem (Berggren; Dahlstrand, 2009; Christopherson; Clark, 2010), quando formam profissionais que integram o mercado de trabalho local, na medida em que estes contribuem para a melhoria da qualificação do emprego (e futuros empregados) da cidade e da região (Christopherson; Clark, 2010; Rego; Caleiro, 2012). Conseqüentemente, isso impacta na economia das regiões em que tais instituições estão inseridas (Ferreira; Santos, 2018).

Rolim e Serra (2009), que realizaram um estudo sobre as Instituições de Ensino Superior, lembram que transformar conhecimento em produtos inovadores é um desafio constante e que requer uma rede de relações entre instituições, cidades, regiões e atores sociais. O estudo confirmado por Strauhs *et al.* (2012) afirma não ser a competência organizacional o elemento principal, mas a soma das competências dos elementos que compõem a organização.

Em suma, a combinação Universidade-Empresa impacta em transformações da localidade, pois a instituição de ensino superior apoia a inovação em função do momento econômico em que se encontra determinada região. A instituição de ensino superior atua como um transbordamento da pesquisa que causa efeitos no empreendedorismo e inovação regional, combinando e mobilizando conhecimentos e recursos que alimentam a capacidade de ações coletivas (Harrison; Leitch, 2010; Tripp; Sinozic; Smith, 2015; Pugh; Hamilton; Jack; Gibbons, 2016; Fongwa; Marais, 2016; Bonaccorsi, 2017).

Diante da considerável desigualdade existente entre as regiões do território brasileiro, essa discussão universidade – Desenvolvimento Regional é primordial. Afinal, os efeitos das atividades universitárias sobre as regiões em que estão inseridas, provocariam expressivos resultados. Dentre estas possibilidades, poderiam se destacar a formação qualificada da força de trabalho, produção de conhecimento aplicado a realidade regional, pesquisas que resultariam em novos produtos ou melhoria nos processos produtivos, elevação nos investimentos públicos e privados, acolhimento de diversas demandas sociais, entre outros (Krajewski, 2021).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao universo de pesquisa, observou-se características sobre o Desenvolvimento Organizacional, em que o mesmo surgiu em 1962 para facilitar o desenvolvimento do crescimento das organizações. Diz respeito a estratégias que visa a compreensão dos ambientes internos e externos das organizações, pois o mundo está mais ágil e cada vez mais acesso em rede devido ao uso das tecnologias. Pois, as organizações concentram seus esforços na identificação das necessidades e desejos no ambiente em que estão inseridas.

Outro aspecto que merece destaque é a cocriação de valor como iniciativa de gestão, que traz agentes externos para dentro dos processos organizacionais, a fim de conjuntamente produzir um resultado de mútua cooperação entre as partes envolvidas. Por outro lado, tem-se a cocriação de valor sob a ótica do ensino, em que as instituições de ensino têm passado por diversas mudanças ao longo dos anos, nas quais o professor e o aluno passam a conduzir de maneira cooperada o processo de ensino e aprendizagem, através da distinção dos termos de participação, troca de experiências, e a interação entre as partes envolvidas no ambiente da universidade.

No entanto, o desenvolvimento relacionado a qualidade de vida merece destaque neste estudo. Pois, a discussão de políticas de desenvolvimento inclui políticas de distribuição de renda, promoção de saúde, educação, meio ambiente, transporte, lazer, dentre outras dimensões que afetam a qualidade de vida da sociedade das diversas localidades (Oliveira; Martinez, 2013). Explicitando melhor, a concepção de desenvolvimento contempla, além do crescimento econômico, indicadores que demonstram melhorias das condições sociais dos indivíduos no que se refere à qualidade de vida da população, demonstrada a partir de indicadores socioeconômicos como pobreza, emprego, desigualdades sociais, de gênero e raciais; condições de saúde, alimentação, educação e moradia (Agostini, Arend, 2021).

De acordo com Santos (2003), o processo de desenvolvimento deve estabelecer-se a partir de uma estratégia que vise preparar os atores locais e regionais para transformar a realidade desfavorável em um padrão de desenvolvimento que aproveite as oportunidades em favor do seu território. Dessa maneira, o papel das organizações procura desencadear um processo de desenvolvimento regional cooperativo em suas diferentes dimensões e escalas das organizações. Assim, as instituições de ensino (exemplo de maneira genérica desse estudo) possuem um importante papel voltados para o ensino, a pesquisa e a extensão para o contexto do desenvolvimento regional das localidades nas quais se inserem.

Em relação à contribuição teórica, os conceitos hoje dominantes acerca do desenvolvimento se assentam em uma base de sustentabilidade ensejada por novas práticas e relações de trabalho. Isso ocorre através da implementação de novos modelos de gestão que valorizam aspectos referentes à parceria, articulação, participação de comunidades locais e inclusão social (Granito, 2007).

Por fim, novos estudos devem ser conduzidos, também com vistas a abordagem do DO, cocriação de valor e ensino sob a ótica do desenvolvimento regional, pois este ensaio não teve a preocupação em apresentar e/ou aprofundar testes e hipóteses, mas sim fazer uma reflexão sobre a temática proposta no presente estudo.

REFERÊNCIAS

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.

AGOSTINI, Cíntia; AREND, Silvio Cezar. Desenvolvimento Regional Sustentável: indicadores e qualidade de vida no Vale do Taquari/RS. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 2, p. 11-31, 2015.

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

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

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.

BARQUERO, Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação da Economia e Estatística, 2001. 280 páginas.

BENKO, Georges. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.

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.

BONACCORSI, A. Addressing the disenchantment: universities and regional development in peripheral regions. **Journal of Economic Policy Reform**, 20(4), 293-320, 2017.

BRAMBILLA, Flávio Régio. 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. Estudo etnometodológico da cocriação de valor no ensino superior privado de administração com base na lógica dominante do serviço em marketing. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, 11(3), pp. 123- 152, 2012.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção I, p. 27833 – 27841.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972

BERGGREN, E.; DAHLSTRAND, Å. L. Creating an entrepreneurial region: Two waves of academic spin-offs from Halmstad University. **European Planning Studies**, 17(8), 11711189, 2009.

CAVALCANTI, Clóvis. **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2001.

CHIARELLO, I. S. A universidade e seu papel no desenvolvimento regional: contribuições do PROESDE. **Revista Extensão em Foco**, Caçador, SC, v. 3, n. 1, p. 240-57, 2015.

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

CHRISTOPHERSON, S.; CLARK, J. Limits to ‘The learning region’: What university centered economic development can (and cannot) do to create knowledge-based regional economies. **Local Economy**, 25(2), 120-130, 2010.

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.

DAL PIVA, Alaxendro Rodrigo; 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.

ETGES, Virgínia E. DEGRANDI, José O. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**: Blumenau, vol. 01, n 01, abril, 2013, p. 85-94.

DALLABRIDA, Valdir R. **Desenvolvimento regional**: Por que algumas regiões se desenvolvem e outras não? Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010.

DAY, G.; DEIGHTON, J.; NARAYANDAS, D.; GUMMESSON, E.; HUNT, S.D.; PRAHALAD, C.K.; RUST, ROLAND T.; SHUGAN, S.M. Invited Commentaries on Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, 68(1), 18-27, 2004.

DE SOUSA, Flávio Eliziario; FREIESLEBEN, Mariane. A educação como fator de desenvolvimento regional. **Revista da FAE**, v. 21, n. 2, p. 163-178, 2018.

FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development**: behavioral science interventions for organizational improvement. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.

FYRBERG, A.; JÚRIADO, R. What About Interaction? Networks and Brands as Integrators Within a Service-Dominant Logic. **Journal of Service Management**, 20(4), 420-432, 2009.

FONGWA, N. S.; MARAIS, L. University, knowledge and regional development: factors affecting knowledge transfer in a developing region. **Africa Education Review**, 13(3-4), 191-210, 2016.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, v. 25, n. 2, p. 590-609, 2020.

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

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.

GUMBOWSKY, Argos; SIQUEIRA, Edite. **Desenvolvimento Regional**: as condições de produção de conhecimento nas instituições de ensino superior fundacionais municipais de Estado de Santa Catarina. VI Seminário Internacional de Desenvolvimento Regional, 2013.

GRANITO, Roberta Aparecida Neves *et al.* Desenvolvimento regional e novos paradigmas: iniciativas de promoção do desenvolvimento na comunidade da Mangueira. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 2, p. 1 a 14-1 a 14, 2007.

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>.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

JOKOWISKI, Márcio Luiz. **Branding: gestão de marcas**. Curitiba: Universidade Positivo, 2015.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK. **Regional Studies**, 44(9), 1241-1262, 2010.

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. 3255, jan./abr., 2010. <http://dx.doi.org/10.5585/riac.v9i1.1652>

LENCIONE, Sandra. **Região e geografia**. A fenomenologia e o materialismo histórico nos estudos regionais. São Paulo: Edusp, 1999.

LIMONAD, Ester *et al.* **Brasil Século XXI: por uma nova regionalização**. São Paulo: Max Limonad, 2004.

KAMBIL, A.; FRIESEN, B.; SUNDARAM, A. Co-Creation: A New Source of Value. **Outlook**, 2, 38-43, 1999.

KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**. v. 14. n. 4, 1971, p. 453-464.

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.

KRAJEVSKI, Luis Claudio. Universidade e desenvolvimento regional: a experiência da UFFS. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 1, p. 175-196, 2021.

LECLERC, G. F. E.; MOLL, J. Programa Mais Educação: avanços e desafios para uma estratégia indutora da educação integral e em tempo integral. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 45, p. 91-110, jul./set. 2012.

MCColl-Kennedy, J. R.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-creating service experience practices. **Journal of Service Management**, vol.26, p. 249-275, 2015.

MORAES, Edmilson; MANZINI, Reinaldo. **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.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNSBURG, João Alberto Steffen; FELICETTI, Vera Lucia. A sala de aula como espaço de formação mútua dos sujeitos. **Encontro Internacional da Sociedade Brasileira de Educação Comparada**, v. 6, 2014.

NAZZARI, R. K. *et al.* Desenvolvimento, capital social e educação no Brasil. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 3., 2004, Cascavel. **Anais...** Cascavel, 2004. v. 1. p. 1-7.

NENONEN, S; HUNTELIN, M. A co-creation centre for university – industry collaboration – a framework for concept development. **Procedia Economics and Finance**, p. 137-145, 2015.

NG, I.C. L.; BADINELLI, R. D.; POLESE, F.; DI NAUTA, P.; LÖBLER, H.; HALLIDAY, S. S-D logic research directions and opportunities: the perspective of systems, complexity and engineering. **Marketing Theory**, 12(2), 213-217, 2012.

OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta; MARTINEZ, Renata. Desenvolvimento Regional e Local fomentado pela participação e articulação de atores sociais. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 16, n. 3, 2013.

OGAWA, R.T. The institutional sources of educational reform: the case of school-based management. **American Educational Research Journal**. v.31, n.3, p. 519-548, 1994.

PECQUEUR, Bernard. **A guinada territorial da economia global**. Política & 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.

PUGH, R.; HAMILTON, E.; JACK, S.; GIBBONS, A. A step into the unknown: universities and the governance of regional economic development. **European Planning Studies**, 24(7), 1357-1373, 2016.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, 18(3), 5-14, 2004.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências dos clientes. **HSM Management**, São Paulo, n.20, p. 42-52, mai./jun. 2000.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1-26, 2014.

RAMSEY, V. J.; FITZGIBBONS, D. E. Being in the Classroom. **Journal of Management Education**, v. 29, n. 2, p. 333-356, 2005.

REGO, M. C. DE; CALEIRO, A. Em torno do contributo das instituições de ensino superior para a dinâmica regional de crescimento económico. **Desenvolvimento Regional em debate**, 2(2), 124-138, 2012.

ROLIM, Cássio; SERRA, Mauricio. Instituições de Ensino Superior e Desenvolvimento Regional: O Caso da Região Norte do Paraná. **Revista de Economia**, v. 35, n. 3 (ano 33), p. 87-102, set./dez. 2009.

SANTOS, A. Q. Inclusão digital e desenvolvimento local no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá: Centro Latino-Americano de Administración para el Desarrollo, 2003.

SANTOS, Milton. **Sociedade e espaço: a formação social como teoria e método**. Petrópolis: Vozes, 1982.

SILVEIRA, C. da. Desenvolvimento organizacional. **FEEVALE R. Est.**, Novo Hamburgo, v.21, n. 1, 75-96, jan./jun. 1998.

SCHADECK, Marise; RODRIGUES, Luis Adriano. UMA REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PELA DIMENSÃO DA CULTURA. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, 2017, 15.1: 32 a 48.

SHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2013.

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymar, 2012. v. 1.

TOFFLER, Alvin. **“Powershift”, as mudanças de poder: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TRIPPL, M.; SINOZIC, T.; SMITH, H. L. The role of universities in regional development: conceptual models and policy institutions in the UK, Sweden and Austria. **European Planning Studies**, 23(9), 1722-1740, 2015.

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

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. Nova York: Wiley Interscience Publication, 1977.

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.