

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E COCRIAÇÃO: UM ESTUDO QUALITATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO¹

Cláudio Mansoni
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC
claudio.mansoni@gmail.com

Flávio Régio Brambilla
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC
flaviobrambilla@terra.com.br

RESUMO

Com acirrada competitividade nos mercados aliada ao nível de exigência dos consumidores nos produtos e serviços, as organizações necessitam aprimorar suas práticas constantemente, assim como suas posturas diante do mercado. Além disso, estão associadas às mudanças de filosofia e as preferências do consumidor, responsiva do crescente dinamismo mercadológico, tal fato desafia a perpetuação institucional dos empreendimentos. Têm-se, através disso, importantes valias na capacidade de inovação e na cocriação. A capacidade de inovação é tida como o potencial interno para gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado ou desenvolver uma inovação comercializável através dos recursos e competências existentes na empresa. Já a cocriação vislumbra-se como uma forma latente diferenciação competitiva no desenvolvimento dos produtos e serviços. Este artigo trata de estudo sobre os procedimentos de gestão no que tange à capacidade de inovação e cocriação em uma Instituição de Ensino Superior. O método de pesquisa empregado foi a qualitativa com questionário estruturado e perguntas abertas. Os resultados obtidos no estudo demonstram que as diferentes formas de cocriação e da capacidade de inovação utilizadas pela IES apoiam consistentemente a criação de valor para a marca e sinaliza a importância de ações de aproximação com a comunidade acadêmica. Este estudo traz evidências importantes para clarificar e apoiar a implementação de estratégias para acelerar inovação e cocriação e fortalece a competitividade do empreendimento no seu segmento mercadológico.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidade de Inovação; Cocriação; Instituição de Ensino Superior.

¹ Recepção: 11/06/2019.

Aprovação: 09/09/2019.

Publicação: 01/06/2020.

INNOVATION CAPACITY AND CO-CREATION: A QUALITATIVE STUDY ON AN EDUCATIONAL INSTITUTION

ABSTRACT

With fierce competitiveness in the markets coupled with the level of demand from consumers in products and services, organizations need to constantly improve their practices, as well as their attitudes towards the market. Moreover, they are associated with changes in philosophy and consumer preferences, responsive to the growing market dynamism, this fact challenges the institutional perpetuation of enterprises. This has important benefits for innovation and co-creation. The ability to innovate is taken as the internal potential to generate new ideas, identify new market opportunities or develop marketable innovation through the company's existing resources and skills. Co-creation, on the other hand, sees itself as a latent form of competitive differentiation in the development of products and services. This paper deals with a study on management procedures regarding the capacity for innovation and co-creation in a higher education institution. The research method used was the qualitative one with structured questionnaire and open questions. The results obtained in the study demonstrate that the different forms of co-creation and innovation capacity used by the Higher Education Institution consistently support the creation of brand value and signal the importance of approach actions with the academic community. This study provides important evidence to clarify and support the implementation of strategies to accelerate innovation and co-creation and strengthens the enterprise's competitiveness in its market segment.

KEYWORDS: Innovation Capacity; Co-creation; Higher Education Institution.

1 Introdução

As organizações, cada vez mais, são desafiadas a buscar novas estratégias de negócios, devido ao dinamismo dos cenários que estão inseridas. Surge, com isso, a necessidade de adequar-se às mudanças tecnológicas, que facilitam a obtenção de informações junto ao mercado consumido. Dispor dessas informações torna-se fundamental para obtenção de um rol com as efetivas necessidades dos clientes e possibilita que as empresas passem a desenvolver produtos junto a seus *market share*, buscando a inovação constantemente.

Com base nisso, este artigo refere-se ao estudo da capacidade de inovação e cocriação numa Instituição de Ensino Superior (IES). Serão abordadas as suas principais características e identificar procedimentos organizacionais bem-sucedidos que proporcionam uma melhora nos processos de gestão orientados para a inovação e cocriação, a fim de atender os anseios de seus clientes.

Atualmente, os poucos estudos na área da Cocriação, voltados à percepção do consumidor e alinhados à inovação, são grandes estudos em conhecimento adquirido e aplicado (SUNTIKUL, 2015). Já, os estudos sobre a Capacidade de Inovação são muitos, mas pouco aplicáveis em pequenas empresas, porém são desenvolvidos pela academia de maneira intensa e com muita qualidade (HARRIS et al., 2013).

O atual estudo tem como objetivo aprofundar as práticas de Cocriação e Capacidade de Inovação utilizadas em uma Instituição de Ensino Superior. Investigar o tema através de instrumentos científicos que possam trazer maiores contribuições para o desenvolvimento do conhecimento e, buscar preencher lacunas existentes na compreensão dos diversos fenômenos que o envolvem. A cocriação não é apenas desejada, mas essencial à geração de valor. É o caso do ensino, em que instituição e alunos preocupam-se com o resultado efetivo do serviço, mediante o desenvolvimento de competências esperadas, como cognição e raciocínio lógico. Por um lado, os estudantes estão preocupados em aprender (ou desenvolver as competências necessárias para o mercado de trabalho) para não serem reprovados. Assim, a experiência desse processo de cocriação será satisfatória. Já o professor almeja que os alunos desenvolvam as competências e que o avaliem de forma positiva. Para a instituição, é importante que os estudantes tenham desenvolvido as competências previstas, o que poderá ser provado em testes governamentais, e que o aluno não abandone a instituição e, ainda, possa ser um indicador de potenciais estudantes (na prospecção de alunos). Toda a sociedade necessita de profissionais hábeis à resolução das tarefas cotidianas, e, no caso dos negócios, exemplos como condução de empresas e organizações deixam evidente a importância dos melhores resultados cocriados na preparação desses futuros trabalhadores (BRAMBILLA e DAMACENA, 2012).

A inovação pode ser definida como a recombinação de recursos existentes (SCHUMPETER, 1934), reconhecida pela adição de valor e vantagem para a empresa no mercado. Associado a isso, estudos têm considerado implícita ou explicitamente a exportação como um fator de inovação para as empresas (BILKEY e TESAR, 1977).

O desenvolvimento deste estudo compreende, também, a apresentação dos conceitos que nortearam a investigação, o detalhamento dos procedimentos metodológicos e a análise dos resultados. Por fim, na conclusão, retomam-se os principais achados e suas implicações no contexto profissional e acadêmico.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo buscará definições e abordagens relacionadas ao objeto da pesquisa e será apresentado em duas seções: A primeira seção abordará a Capacidade de Inovação, e a segunda seção explorará o tema acerca da Cocriação. Serão descritas informações fundamentadas em pesquisas e estudos empíricos realizados por diversos autores e com grande relevância para este estudo.

2.1 Capacidade de Inovação

Os estudos a cerca da Capacidade de Inovação surgem na década de 80 e ainda geram debate entre os pesquisadores, pois ainda possui diversas conceituações sobre sua definição, vários autores e pesquisadores discutem para chegar a um consenso (LALL, 1992). Ainda conforme o autor a Capacidade de Inovação vai além da compreensão das competências necessárias e o grau de conhecimento para absorção, controle e aperfeiçoamento das tecnologias existentes, assim desenvolva novas tecnologias atuais. O autor complementa que o processo pelo qual a empresa aprimora seus recursos tecnológicos é denominado aprendizagem tecnológica.

A Inovação está associada ao produto, serviço e capacidade de inovação, esta última é vista de como as organizações se preparam para atender essa necessidade. Já para Dosi (1988) do ponto de vista tecnológico refere-se aos diferentes graus de acumulação de tecnologias e diferentes eficiências no processo de inovação.

As inovações nas empresas requerem uma repetição de práticas utilizadas no dia a dia das ferramentas que geram novas ideias, a gestão da inovação trata todos os processos produtivos de uma organização passam a resultar em ações impensadas ou até mesmo motivadoras, essa última pode vir a contribuir com a inovação na organização e o aumento da capacidade de inovar (TOLEDO e ZILBER, 1993).

A capacidade de Inovação é considerada uma vantagem competitiva para as empresas que a tem, tratada como um patrimônio admirável e de difícil imitação, os projetos de planejamento de inovação e de melhoria contínua pressupõe os recursos utilizados para sua aceitação e implantação (WERNERFELT, 1984).

Um ambiente que proporciona a geração da inovação é considerado essencial, uma vez que influencia a geração de ideias e a descentralização, também auxilia na autonomia das pessoas envolvidas na organização a tomarem decisões (COTTAM, ENSOR e BAND, 2001). Segundo Burns e Stalker (1961) a estrutura de uma empresa é a responsável para o direcionamento da inovação e da velocidade na tomada de decisões. Porém para Shalley e Gilson (2004) é aconselhado que os controles gerenciais das empresas necessitam de uma menor rigidez, deixando que a formalidade não influencie na geração de novas ideias e estas possam se desenvolver de maneira eficiente.

A capacidade de Inovação como já visto anteriormente é um conceito pouco explorado na literatura, assim a grande curiosidade e necessidade de sua compreensão (SANTOS, 2014). Ainda segundo a autora os elementos que incentivam as ações de inovação informam para o aumento de sua capacidade, essas ações impulsionam mudanças organizacionais de comportamento dos gestores, consumidores e colaboradores, possibilita novos estudos desenvolvidos na área gere novas descobertas.

O desejo de inovar das organizações começa com uma liderança transformadora, esta impulsiona e inspira as pessoas a visualizarem o futuro da empresa, porém seus valores não são explícitos e sempre procuram encorajar e envolver os colaboradores gera autoconfiança e

cooperação, tudo isto combinado com uma gestão direcionada à inovação igualmente promovida para o conhecimento do cliente, do mercado e da estratégia da tecnologia (VALLADARES, 2012).

Capacidades inovadoras são importantes enquanto incentivo à criação de produtos e serviços superiores. Estas podem também se transformar em vantagens competitivas ao entrar no mercado externo (SHARMA e ERRAMILLI, 2004). Do mesmo modo, entrar em um novo mercado pode ser considerada uma forma particular de inovação.

Segundo o economista Joseph Schumpeter, considerado o precursor dos estudos sobre inovação como fonte de desenvolvimento econômico, o desenvolvimento “é um fenômeno distinto, [...] uma perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente” (SCHUMPETER, 1934, p.84). No cerne da questão do desenvolvimento econômico de Schumpeter está à inovação, ou a nova combinação de meios de produção, como fator perturbador do estado de desequilíbrio. Ao que o autor denominou como destruição criativa.

Schumpeter (1942) conceituou inovação com base em cinco aspectos:

- 1) Introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade de um bem;
- 2) Introdução de um novo método de produção;
- 3) Abertura de um novo mercado;
- 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados;
- 5) Estabelecimento de uma nova organização para o negócio.

Nessa linha, Drucker (1999) afirma que a Inovação não é invenção, nem descoberta e, sim, que ela pode requerer qualquer das duas – e com frequência o faz. Mas o seu foco não é o conhecimento, mas o desempenho – e numa empresa isso significa desempenho econômico. A inovação é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro. Mas sua primeira aplicação é como estratégia, para tornar o dia de hoje plenamente eficaz e para levar a empresa existente para mais perto do ideal. Nessa linha, Manual de Oslo (2005) e Sharma; Erramilli (2004), referem-se à inovação como esforço para transformar ideias em resultados para a organização, cria com isso uma nova dimensão do desempenho.

Já o Manual de Oslo (2005), na sua terceira edição, define inovação como a implementação de um produto, bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Portanto, a essência da inovação está em agregar valor ao negócio pela introdução de algo novo, seja no plano material ou organizacional.

Dentro deste contexto, diversas pesquisas voltadas para a inovação dos produtos e serviços vêm sendo desenvolvidas (NARVER e SLATER, 1990 ; KOHLI, 1990), a fim de estudar quais os fatores que levam as organizações alcançarem o sucesso.

2.2 Mensuração da Capacidade de Inovação

Para que a inovação possa ser a propulsora de vantagem competitiva, as empresas não devem apenas se preocupar com o seu desenvolvimento, mas também em como avaliar e medir os seus resultados (CARRETEIRO, 2009). Os gestores devem mensurar o esforço tecnológico da empresa e a avaliação pode ser realizada por meio de medidas e indicadores de fácil

compreensão, como por exemplo: retorno sobre investimento em pesquisa e desenvolvimento; vendas de novos produtos; e número de patentes geradas (CARRETEIRO, 2009).

A Inovação está alinhada diretamente ao empreendedorismo corporativo e o intra-empendedorismo, assim definidos como a criação de novos negócios dentro de uma organização existente e também influenciador do processo de renovação (VAN DE VEM e ENGLEMAN, 2004). A Capacidade de Inovação refere-se à habilidade da organização de gerar, criar ou desenvolver inovações (MENGUC e AUH, 2009; SUBRAMANIAM e YOUNDT, 2005). Essas habilidades podem ser divididas em dois tipos: radicais e incrementais. As habilidades radicais consistem em mudanças no modelo de negócio e na tecnologia da empresa e normalmente provocam alterações significativas no mercado (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007).

Já as habilidades incrementais de desenvolvimento de novos produtos consistem na capacidade de refinar e reforçar produtos e serviços existentes (SUBRAMANIAM e YOUNDT, 2005) e, ainda, explorar, reconfigurar e integrar tecnologias existentes aos produtos e serviços. Essas habilidades são focadas no aproveitamento de capacidades e conhecimentos já existentes na organização (MENGUC e AUH, 2009).

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) em mensuração da inovação, já que estes consideravam que a performance em inovação era o fator chave para explicar as diferenças entre Estados Unidos e Europa. Dois aspectos foram particularmente mensurados: performance na geração de inovações e performance na difusão de inovações.

2.3 Cocriação de valor

As pesquisas acadêmicas na área de marketing têm sido no papel do consumidor como cocriador de valor (VARGO e LUSH, 2004). A ideia de cocriação de valor envolve a interação entre consumidores/clientes (pessoas e organizações, respectivamente) e empresas com acesso bilateral de informações, em que a experiência individual de cada consumidor/cliente, em um determinado tempo e momento, resulta na criação e definição do valor a ser agregado ao bem/serviço (PRAHALAD e RAMASWANY, 2004).

Para Brambilla e Damacena (2012) o cocriador de valor pode ser muitas vezes o próprio cliente. Os mesmos autores afirmam que o valor só é válido a partir da oferta utilizada, eles consideram a percepção do cliente essencial e determinante para o valor. Já para Holbrook (2002), a definição de valor para o consumidor é como uma “experiência interativa de experiência relativista”. Ou seja, o que define o valor para um cliente é a experiência resultado da interação.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), o elemento básico do processo de cocriação de valor é o diálogo, que trata do profundo envolvimento e disposição a agir tanto pelo lado do cliente quanto pelo lado da empresa, o que implica também no compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre essas duas partes que buscam a solução de problemas. Nesse sentido, destaca-se que o diálogo entre empresa e cliente proporciona a cocriação de valor, visto que essa interação promove a compreensão dos pontos de vistas entre as partes.

A cocriação pode se tornar uma vantagem competitiva empresarial, por estarem alinhadas a características dos recursos e capacidades, especialmente recursos e capacidades. A capacidade pode ser a fonte de uma vantagem competitiva sustentável, quando eles são imóveis

(não transferível de uma organização para outra), inimitáveis, valiosos e raros (BARNEY, 1991).

Conquistar o cliente ao atender suas necessidades mais particulares, por meio da cocriação, considere as necessidades e vontades do cliente, pode ser o diferencial para gerar satisfação e auxiliar na percepção positiva do mesmo em relação a empresa (ZMOGINSKI et al., 2009).

Cocriação no ensino superior implica na participação dos discentes na elaboração de resultados (QIAN, 2006). Para Dong, Evans e Zou (2008) dizem que relacionamentos baseados em troca têm demonstrado uma forte fonte de geração de valores educacionais. Segundo Payne et al. (2008) a expressão cocriação descreve o diálogo entre fornecedor e consumidor em suas interações, como uma alternativa para manter os consumidores próximos da organização.

Para Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011), a cocriação de valor é uma construção de caráter social onde os clientes participam ativamente ao processo de cocriar. Neste sentido Prahalad e Ramaswam (2004) afirmam que além de os clientes participarem ativamente do processo de cocriação de valor o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, sendo esta relação benéfica para ambos. Um requisito da cocriação é qualidade dos processos interativos, quais “permitem ao consumidor individual cocriar experiências únicas” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Valor é viável através de uma relação criativa, exercida em iniciativas sinérgicas, que envolvem empresa, consumidor e outros *stakeholders*.

Para Ramirez (1999) a coprodução de valor (Coprodução de valor: Termo sinônimo de cocriação de valor, utilizado pela literatura. Payne et al. (2009) mencionam que os termos cocriação e coprodução, em sentido amplo, descrevem o diálogo entre fornecedor e consumidor em suas interações) responde por elementos de interdependência, cooperação entre empresa e cliente, interfaces da atividade econômica, combinações e reconfigurações, além de diferentes e contingenciais sentidos de valor. Nesse sentido, Brambilla e Damacena (2012) especificam que apesar de o foco mercadológico ser o predominante nos processos de marketing, a cocriação se aplica a diversos setores de serviço, inclusive no serviço educacional, qual responde por diferentes entendimentos e expectativas de valor.

No contexto das IES, de acordo com Chung e Mclarney (2000) o processo de ensino aprendizagem depende essencialmente da interatividade no cenário educacional, principalmente entre professor e aluno. Para Lopes e Mageste (2008) alertam para os problemas ocasionados pela falta de cocriação, uma vez que muitas vezes o professor transforma-se apenas em reprodutor de conhecimentos, que são tratados como verdades absolutas.

3 Método

Para analisar o estudo em epígrafe, foi adotado o método de pesquisa qualitativo de caráter exploratório. Onde, segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Já o enfoque de pesquisa do tipo exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007). A escolha da abordagem qualitativa se deu pela complexidade das variáveis analisadas e o fato de se tratar de uma análise mais aprofundada e menos passível de

mensuração. Com relação aos instrumentos de coleta de dados, foram empregadas a pesquisa bibliográfica e uma entrevista estruturada (Quadro 1), onde o tema da entrevista é comunicado ao entrevistado, assim como questões são utilizadas para direcionar suas respostas (VERGARA, 2005).

Quadro 1: Roteiro da entrevista.

Ordem	Pergunta
1	Ocorre inovação nos processos existentes e qual a capacidade de inová-los?
2	A inovação é planejada ou depende de alguma motivação?
3	Como a inovação é incentivada na instituição?
4	Há prática de cocriação na instituição? Se sim, como ocorre?
5	Inovação e cocriação estão presentes concomitantemente?

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas em uma Instituição de Ensino Superior *in loco* com os gestores responsáveis pelas pastas de administração, pesquisa, ensino e extensão. As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2018, com duração média de 40 minutos, gravadas e transcritas. O estudo apresentou limitações quanto à sua população e amostra, tendo em vista que os resultados limitar-se-ão apenas a população em questão. Além disso, foi realizado um estudo com base em dados secundários como o site institucional e relatório de gestão. Partindo do pressuposto definido sobre capacidade de inovação no item 2.1 e de cocriação conforme referenciado no item 2.3, foi aplicado questionários com intuito de encontrar a relação dos dois temas em uma Instituição de Ensino Superior.

Foi utilizado o conceito inovação com base em cinco aspectos propostos por (SCHUMPETER, 1975), relaciona-se com a definição feita por Brambilla e Damacena (2012), na qual, especificam que apesar de o foco mercadológico ser o predominante nos processos de Marketing, a cocriação se aplica a diversos setores de serviço, inclusive no serviço educacional, qual responde por diferentes entendimentos e expectativas de valor. Com isso, findou-se o protocolo de coleta e análise dos dados, que foram analisados de acordo com a perspectiva dos autores estudados na literatura.

Para preservar a identidade dos entrevistados seus nomes foram substituídos por codinomes: Gest_Adm, Gest_Des, Gest_Pes, Gest_Ens, e Gest_Ext. Os entrevistados são gestores ligados às Pró-reitorias de Administração, Desenvolvimento Institucional, Pesquisa, Ensino e Extensão. A partir dos resultados da análise das entrevistas, foi realizado um aprimoramento da estrutura teórica de referência, considerando as peculiaridades encontradas nas Pró-reitorias estudadas da referida Instituição.

4 Análise dos Resultados

Realizou-se análise das informações obtidas com a finalidade de expor novas evidências (GIL, 2007). Dessa forma, os cinco gestores entrevistados encontram-se resumidos na Quadro 2. Posteriormente, são apresentadas as contribuições em destaque referentes a cada entrevista, complementa com ideia geral das entrevistas sobre essa dimensão de análise. Em seguida, são expostas as principais reflexões acerca do endomarketing em relação a percepção da marca. Por fim, são destacados os resultados obtidos por todas as dimensões analisadas.

Ao verificar os trechos (Tr01, Tr06, Tr11, Tr16 e Tr21) com ênfase dada ao conceito de capacidade de inovação, é possível identificar que a instituição busca junto aos seus colaboradores a inovação constantemente. Com base nisso, infere-se que há intrinsecamente processos de cocriação, pois o ato de inovar com a colaboração dos próprios servidores, configura-se esta prática.

Quadro 2: Resumo com trechos das entrevistas.

Trechos das Entrevistas (inovação)		
Gestor/Pasta	Trechos	Descrição
Gest_Adm Pró-Reitoria de Administração	Tr01	Nossos processos são bastante burocráticos, porém nosso corpo administrativo tem liberdade total para melhorar ou desenvolver novos procedimentos de trabalhos visando a qualidade, eficiência e eficácia nos trabalhos.
	Tr02	Através do aprendizagem organizacional e devido a novas demandas necessitamos buscar novas tecnologias e até mesmo, desenvolver novas capacidades para atender determinadas demandas [...]. A gerência disso ocorre em função das demandas e não necessariamente que ela seja planejada.
	Tr03	Nosso departamento é voltado para as atividades meio da instituição, com isso são menos inovadores e mais rotineiros, mas em contrapartida há sempre buscamos aprimorar nossos processos [...] nosso setor de tecnologia da informação é fundamental para a incrementação de novos procedimentos.
Gest_Des Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	Tr06	Como o Departamento foi criado recentemente, o incentivo está focado na otimização de processos, buscando estruturar fluxos e dinamizar os encaminhamentos. Exemplo disso refere-se aos processos de avaliação dos cursos superiores pelo MEC, especialmente quando ocorre a visita in loco. Nesse sentido, o Departamento reuniu-se e estruturou um fluxo de encaminhamento para melhor atender as demandas de cada campus da IES. O fluxo foi estruturado da seguinte forma: Recebimento do comunidade da visita; Informe ao campus da visita; Agendamento de reunião no campus com Equipe Diretiva, Núcleo Docente Estruturante do curso a ser avaliado,

		Comissão Própria de Avaliação, Colegiado de Curso, Coordenação do Curso; Explicitação dos procedimentos antes/durante/depois da visita in loco; Acompanhamento durante a visita; Reunião para avaliação do Relatório emitido após a visita; Acompanhamento das ações a serem implementadas após a avaliação do curso. Outros fluxos estão sendo implementados, como é o caso de Orientação e Acompanhamento do ENADE.
	Tr07	Quanto às tecnologias estamos com um aplicativo sendo criado para utilização durante o processo de Avaliação Institucional, bem como quando aos servidores do setor todos têm conhecimentos, capacidades e habilidades que são aproveitados durante a realização dos processos.
	Tr08	Cada vez que surge uma demanda, o Departamento reúne-se para dirimir sobre as possibilidades de organizar os processos na tentativa de prevenir que a comunicação e os processos sejam prejudicados.
Gest_Pes Pró-Reitoria de Pesquisa	Tr11	Para nós é fundamental que a inovação esteja presente em nosso dia a dia. Buscamos incentivar através do diálogo e aberturas para debates com todos os servidores [...]
	Tr12	Estamos sempre atentos às novas tecnologias e buscamos explorar de maneira sistemática as nossas capacidades interna, pois não podemos ficar aguardando as coisas acontecerem e, sim, precisamos ser os propulsores para que isso aconteça.
	Tr13	Temos editais para estimular essas prática (pesquisa/inovações) e como resultado temos um número crescente de patentes e renovações de patentes.
Gest_Ens Pró-Reitoria de Ensino	Tr16	Na Pró-Reitoria de Ensino a prática inovadora em busca da excelência é algo do nosso cotidiano. [...] incentivamos sempre essas ações por diversos meios.
	Tr17	[...] gerenciamos nossas capacidades internas de diferentes formas: mapeamento de processos; competências e perfis dos profissionais; relatórios; planos ações.
	Tr18	Através de materiais didáticos que estimulam tal prática, postamo-nos sempre aberto ao diálogo e buscamos que cada servidor identifique-se com as atividades que está desenvolvendo. Penso que a motivação e o seu bem-estar sejam fundamentais para boas práticas de trabalho.

Gest_Ext Pró-Reitoria de Extensão	Tr21	Por meio da abertura ao diálogo e aceitação de novas possibilidades, métodos e procedimentos que otimizam a realização das tarefas no tempo ou lhe conferem maior qualidade.
	Tr22	Por meio de apresentação dos processos internos e as atuais formas de resolução ou condução das atividades, as quais podem ser otimizadas/melhoradas pela apreciação de novas ferramentas/processos que podem envolver novas tecnologias ou apenas otimização dos fluxos existentes com os recursos já disponíveis.
	Tr23	Por meio do respeito e da atenção aos novos processos/procedimentos apresentados, os quais podem ser, se pertinentes ao caso, utilizados na instituição.
Trechos das Entrevistas (cocriação)		
Gestor/Pasta	Trechos	Descrição
Gest_Adm Pró-Reitoria de Administração	Tr04	A ideia de cocriação está onipresente em boa parte de nossas atividades e estamos sempre atentos ao que nossos clientes internos e externos nos sinalizam.
	Tr05	Dependemos muito de estímulos internos e externos para que passamos a desenvolver novos caminhos. Mas, os tendo, certamente iremos cocriar e inovar.
Gest_Des Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	Tr09	Não ocorre procedimentos de cocriação.
	Tr10	Não visualizamos nada no momento (cocriação).
Gest_Pes Pró-Reitoria de Pesquisa	Tr14	Nossa linha trabalho leva muito em conta isso (cocriação), pois todos os nossos projetos contam com diferentes pessoas (alunos, empresas, instituição de ensino, comunidade).
	Tr15	[...] temos que ser proativos com todas as pessoas, com a intenção de envolvê-las no desenvolvimento de novos procedimentos ou produtos (cocriação) e também nos processos de inovação.
Gest_Ens	Tr19	Certamente nosso departamento pratica essa ideologia, seja com professores, novos cursos, com a sociedade [...]. Precisamos estar atentos a isso, pois é uma maneira de engajar os interessados nesse processo.

Pró-Reitoria de Ensino	Tr20	Buscaremos incorporar cada vez mais a ideia de coriação, buscando a inovação constante.
Gest_Ext Pró-Reitoria de Extensão	Tr24	Muitos processos, regulamentos e procedimentos contam com a colaboração de pessoas relacionadas aos assuntos do departamento. Assim, os procedimentos podem ser otimizados por meio da colaboração.
	Tr25	Acredito que a inovação deve estar presente em todos os setores/processos e deve ser incentivada regularmente. Os novos procedimentos dependem muito do tipo de atividade/tarefa ou processo que deve estar alinhado com as necessidades da comunidade acadêmica.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As perguntas 2 e 3 do questionário buscaram compreender de que forma a inovação é instigada na instituição e de que forma ela ocorre, e, considera a inovação como o processo de geração de novas ideias e recombinação de novas ideias para desenvolvimento de produtos e processos organizacionais (VAN DE VEM e ENGLEMAN, 2004 ; KURATKO, IRELAND e HORNSBY, 2004.), cujos resultados, se bem-sucedidos, criam vantagem competitiva. (GRANT, 2008; HURLEY e HULT, 1998). Nesse sentido, percebe-se que os entrevistados da Instituição transcendem em suas afirmações que no aprendizado organizacional e na busca de novas tecnologias, a necessidade de inovação ocorre de forma continuada para a sucessão do negócio.

Para a temática cocriação e, partindo dos ensinamentos de Brambilla e Damacena (2012), que definem “Cocriação” como uma agregação para criação colaborativa, atividade desenvolvida no projeto, em busca de obter informações no mercado, e oferecer resposta por meio de uma oferta de serviço diferenciada com qualidade superior aos concorrentes. Ao analisar as respostas nos trechos (Tr04, Tr14, Tr19, Tr24), vê-se que a respostas dos entrevistados vão ao encontro aos ensinamentos de Brambilla e Damacena (2012). Porém, há de se observar que em detrimento a determinados setores da instituição não aplicam essa temática, conforme o trecho da entrevista Tr09.

Por fim, ao analisar as respostas dos entrevistados referentes ao questionamento da relação entre a inovação e a cocriação, observa-se que ocorrem procedimentos interativos (cocriação) como uma agregação para criação colaborativa na instituição e, também há a presença concomitante de inovação na implementação dos serviços prestados. Com isso, têm-se um indicativo que o próprio procedimento de cocriar leva a inovação, pois o que surgir dele será algo novo.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a capacidade de inovação e cocriação. Para tanto, foi realizado uma pesquisa com gestores de cinco setores diferentes que integram uma Instituição de Ensino Superior.

Percebe-se, a partir dos resultados, que a capacidade de inovação institucional decorre a partir de diversos processos e procedimentos praticados por diferentes atores empresariais voltados a esta temática, visa adição de valor e vantagem institucional. Essa questão pode ser evidenciada ao passo que diferentes gestores da IES buscam e aplicam a compreensão dos aspectos que estimulam e conduzem ao desenvolvimento desta prática. Neste viés, observou-se que ocorrem procedimentos interativos (cocriação) como uma agregação para criação colaborativa, atividade desenvolvida no projeto e oferecer resposta por meio de uma oferta de serviço diferenciada com qualidade (BRAMBILLA e DAMACENA, 2012).

Nota-se, portanto, que a partir do conceito cocriação, juntamente com capacidade de inovação a IES busca criar e compartilhar ou mesmo introduzir tais valores aos demais *stakeholders*. Embora a intensidade das dimensões da aplicabilidade dos temas se diferenciem em alguns dos setores analisados, percebe-se que isso não se contrapõe aos critérios e ideologias da conduta institucional como um todo, já que os diferentes segmentos administrativos da IES compartilham valores de caráter organizacionais e culturais voltados à cocriação e à inovação. Portanto, infere-se que, conforme as ações relacionadas aos aspectos de cocriação e inovação podem traduzir em benefícios utilizados pela empresa na criação de valor para a marca e na qualidade, obtêm crescimento da sua base de clientes, sinaliza a importância de ações de aproximação para fidelização de clientes através da criação destes valores.

Desta forma, como principais contribuições desta pesquisa, destacam-se: (a) a capacidade de inovação como vantagem competitiva; (b) a inovação como esforço para transformar ideias em resultados para a organização, cria com isso uma nova dimensão do desempenho; (c) habilidades da organização de gerar, criar ou desenvolver inovações; e, (d) cocriação como uma agregação para criação colaborativa. Desta forma, nota-se que, à medida em que as ações de cocriação e inovação passam a existir, influenciam na percepção da marca, cria valores e interesses mútuos entre os *stakeholders*.

Partindo do conceitualização da capacidade de inovação e cocriação sua aplicabilidade institucional pode trazer novas perspectivas para a criação de valores à sociedade. Sugerem-se, a partir disso, estudos que abranjam mais instituições, ou mesmo que envolvam toda a cadeia de *stakeholders* da IES, com o propósito de investigar como se dá a geração de valores à marca a partir deste objeto de estudo.

Cabe destacar, a importância de investigar a correlação entre a capacidade de inovação com a cocriação de valor nos produtos/serviços, juntamente com as políticas e esforços envolvidos pela organização no desenvolvimento de sua cultura empresarial voltados aos clientes e as influências responsiva que decorrem dessa relação. Este estudo, pode servir para investigações futuras à medida que estes temas sejam estudados e aprofundados em outros casos concretos, com a possibilidade do desenvolvimento de um instrumento que possa tangibilizar a correlação existente entre os temas.

Por fim, este trabalho buscou contribuir na construção de um arcabouço teórico mais consistente para promover o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre o tema. Embora, esse estudo, apresenta limitações na investigação, assim como na amostra populacional, porém, a partir dele pode-se ampliar as discussões e validação dos resultados em outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- APPROACH. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, n.2, p.327-339, 2011.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BILKEY, W.; TESAR, G. J INT BUS STUD (1977) 8: 93. **Disponível em:** <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>>. **Acesso em:** 16/04/2020.
- BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, C. 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 (RAEP)**, v.13, p.455-489, 2012.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. The Management of Innovation (1961). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. **Disponível em:** <<https://ssrn.com/abstract=1496187>>. **Acesso em:** 16/04/2020.
- CARRETEIRO, R. **Inovação Tecnológica:** como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: LTC; 2009.
- CHUNG, E.; McLARNEY, C. The Classroom as a Service Encounter: Suggestions for Value Creation. **Journal of Management Education**, v.24, n.4, p. 484-500, 2000.
- COTTAM, A., ENSOR, J.; BAND, C. A benchmark study of strategic commitment to innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.4, n.2, p.88-94, 2001.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DONG, B.; EVANS, K.R.; ZOU, S. The Effects of Customer Participation in CoCreated Service Recovery. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.36, n.1, p.123-137, 2008.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. **In:** DOSI, G. et al. (Eds.) **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B.; GRUBER, Thorsten. Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction. **JAMS**, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. Blackwell, 2008.

HOLBROOK, Morris (Ed.). **Consumer value: a framework for analysis and research**. Routledge, 2002.

HARRIS, P.D. JONES, T.J. OSBORN, D.H. L. Updated high-resolution grids of monthly climatic observations: the CRU TS3.10 dataset. **International Journal of Climatology**, v.34, n.3, p.623-642, 2013.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v.62, p.42-54, 1998.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, p1-18, 1990.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R.D.; HORNSBY, J.S. Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review of Theory, Research, and Practice. **In: SHEPHERD, D. A.; KATZ, J. A. (Org.). Corporate Entrepreneurship**. Elsevier, p.7-45 2004.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, v.20, n.2, 1992. **Disponível em:** <[http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)>.

LOPES, F.T.; MAGESTE, G. S. Pedagogia Crítica: Repensando o Ensino de Estudos Organizacionais. **In: Encontro de Estudos Organizacionais**. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

MINAYO, Maria. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, p.09-29, 2001.

MENGUC, B. S. AUH, S. Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. **Industrial Marketing Management**, v.39, p.820-831, 2009.

NARVER, J.C.; SALTER, S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Performance. **Journal of Marketing**, v.54, p.20-35, 1990.

OLIVEIRA, G; DAMACENA, C; BRAMBILLA, F. R. Cocriação como proposta para geração de valor: Caso da empresa Dental América. **Desenvolve**, v.3, n.2, 2014.

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3.ed. Paris: OCDE, 2005.

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

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, p.5-14, 2004.

QIAN, B. Expectation, Service Quality, and Satisfaction in Higher Education: School of Management Strategic Marketing Group. MSc Theses (School of Management: Master of Science). Supervisor: Paul Baines. Cranfield University, p. 1-95, September, 2006.

RAMIREZ, Rafael. Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice And Research. **Strategic Management Journal**, v.20, n.1, p.49-65, 1999.

SANTOS, M. J. Orientação ao consumidor e performance financeira: Uma análise do papel da capacidade de inovação de produto. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2014.

SHARMA, V. M; ERRAMILI, K. M. Resource-based explanation of entrymode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v.12, n.1, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

_____. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.

_____. **Colophon edition of 1942 edition, Capitalism, Socialism and Democracy**. Harper and Row, New York, 1975.

_____. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3.ed. (1.ed. 1942). New York: Harper and Row Publishers, 1976.

SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The Leadership Quarterly**, v.15, n.1, p.33-53, 2004.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M.A. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. **Academy of Management Journal**, v.48, p.450-463, 2005.

SUNTIKUL, W.T.J. Profiling the heritage experience in Macao's Historic Center International Journal of Tourism Research, 10.1002/jtr.2050, 2015.

TOLEDO, L A.; ZILBER, M. A. An analysis of the fallacy of taking apart technology and innovation. **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n.1, 2012.

VALLADARES, P. S. A, Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos, Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VAN DE VEN, A.H.; ENGLEMAN, M. Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship, (p.47-72). **In:** SHEPHERD, D. A; KATZ, J. A. (Org.). **Corporate Entrepreneurship**. Elsevier, 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, p.1-17, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

ZMOGINSKI, A.S.; KWAK, A.I.B.; CANABARRA, C.M.; BERTOLINO, D.F.; YNONYE, F.Y.; ADES, C. Cocriação de Valor: Inovação no Modelo de Negócio Obtendo Vantagem Competitiva. **Revista Jovens Pesquisadores**, ano VI, n.10, 2009.