

COCRIAÇÃO DE VALOR E SUSTENTABILIDADE SOCIAL E ORGANIZACIONAL: UM ENSAIO TEÓRICO-INTERPRETATIVO SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E PRÁTICAS EMANCIPATÓRIAS

VALUE CO-CREATION AND SOCIAL AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A THEORETICAL-INTERPRETATIVE ESSAY ON REGIONAL DEVELOPMENT AND EMANCIPATORY PRACTICES

MAICON DA SILVA¹ , LUIS CARLOS ALVES DA SILVA¹ 

1. Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa (RUEP), v. 22, n. 69, out./dez. 2025

RESUMO

Introdução: O papel das organizações no enfrentamento das crises sociais, ambientais e econômicas tem sido amplamente debatido, exigindo abordagens mais colaborativas e sustentáveis. Nesse contexto, a cocriação de valor emerge como uma perspectiva que transcende a lógica mercadológica, configurando-se como um processo socio político e territorial orientado à construção coletiva de valor. **Objetivo:** Analisar criticamente a cocriação de valor como estratégia integradora de sustentabilidade social e organizacional, destacando suas contribuições para o desenvolvimento regional e práticas emancipatórias. **Métodos:** Trata-se de um ensaio teórico-interpretativo, de abordagem qualitativa e interdisciplinar, fundamentado na articulação de referenciais da teoria crítica, economia institucional, sociologia relacional e estudos organizacionais, possibilitando uma análise reflexiva do fenômeno. **Resultados:** Os achados indicam que a cocriação de valor amplia o conceito tradicional de valor ao incorporar dimensões sociais, simbólicas e territoriais, promovendo maior integração entre organizações, sociedade e território. Evidencia-se que práticas cocriativas fortalecem o capital social, ampliam a participação cidadã e contribuem para a construção de modelos organizacionais mais éticos e sustentáveis. No âmbito regional, favorecem a inovação social, a inclusão produtiva e o desenvolvimento territorial baseado na corresponsabilidade. **Conclusões:** Conclui-se que a cocriação de valor constitui um paradigma emergente para a sustentabilidade social e organizacional, ao promover a transição para uma racionalidade comunicativa e colaborativa, contribuindo para o desenvolvimento regional sustentável e o bem-estar coletivo.

ABSTRACT

Background The role of organizations in addressing social, environmental, and economic crises has been widely debated, requiring more collaborative and sustainable approaches. In this context, value co-creation emerges as a perspective that transcends traditional market logic, configuring itself as a sociopolitical and territorial process oriented toward the collective construction of value. **Objective:** To critically analyze value co-creation as an integrative strategy for social and organizational sustainability, highlighting its contributions to regional development and emancipatory practices. **Methods:** This study is a theoretical-interpretative essay based on a qualitative and interdisciplinary approach. It draws upon critical theory, institutional economics, relational sociology, and organizational studies, enabling a reflective and contextualized analysis of the phenomenon. **Results:** The findings indicate that value co-creation expands the traditional concept of value by incorporating social, symbolic, and territorial dimensions, fostering greater integration among organizations, society, and territory. Co-creative practices strengthen social capital, enhance civic participation, and contribute to the development of more ethical and sustainable organizational models. At the regional level, they promote social innovation, productive inclusion, and territorial development grounded in co-responsibility. **Conclusions:** It is concluded that value co-creation constitutes an emerging paradigm for social and organizational sustainability by promoting a shift toward communicative and collaborative rationality. Its potential lies in articulating diverse actors and knowledge in the construction of shared solutions, contributing to sustainable regional development and collective well-being.

Descritores: Cocriação de Valor. Sustentabilidade Social. Sustentabilidade Organizacional. Desenvolvimento Regional. Bem-Estar Coletivo.

Keywords: Value Co-Creation. Social Sustainability. Organizational Sustainability. Regional Development. Collective Well-Being.

Citation: SILVA M DA, SILVA LCA DA. COCRIAÇÃO DE VALOR E SUSTENTABILIDADE SOCIAL E ORGANIZACIONAL: UM ENSAIO TEÓRICO-INTERPRETATIVO SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E PRÁTICAS EMANCIPATÓRIAS. Revista UNILUS Ensino e Pesquisa. 2026 Mar;22(69):5-12.

Todos os autores declaram não haver nenhum conflito de interesses potencial relacionado com este artigo.

Correspondência: Maicon da Silva. maicondasilva213@gmail.com

Artigo recebido em 13/11/2025, aprovado em 07/03/2026.



Ruep.2025;69(22):e2243

INTRODUÇÃO

O debate sobre o papel das organizações no desenvolvimento social e ambiental tem sido ampliado nas últimas décadas, sobretudo diante da crise civilizatória que desafia as formas tradicionais de produção, consumo e gestão [1, 2, 3]. Nesse cenário, cresce o interesse por abordagens que ressignifiquem o conceito de valor, deslocando-o de uma lógica puramente econômica para uma lógica relacional e colaborativa, em que a sustentabilidade emerge como resultado da interação entre múltiplos atores sociais. A cocriação de valor surge, assim, como uma estratégia e um paradigma interpretativo capaz de articular práticas organizacionais e sociais na busca por modelos mais reflexivos, territoriais e inclusivos de desenvolvimento [4, 5].

Historicamente, o desenvolvimento organizacional foi estruturado em torno da racionalidade instrumental - centrada na eficiência técnica e na maximização do lucro [6, 7]. Essa racionalidade, entretanto, mostrou-se limitada diante dos desafios globais de desigualdade, degradação ambiental e perda de sentido ético nas relações econômicas. A superação desse modelo exige uma revisão epistemológica da própria noção de organização e de sustentabilidade, incorporando a complexidade dos territórios e das relações sociais que os constituem [8, 9, 10].

Essa discussão está intimamente ligada ao desenvolvimento da sociedade fortemente vinculada ao modo de produção industrial que influenciou também a visão de mundo das pessoas na senda para homogeneização, para o unidimensionalismo, e para um pensamento de despertar necessidades de consumo que em muitos processos díspares tem alienado o pensamento das possibilidades multidimensionais e multiescalares e de diversidade [6, 7, 11, 10, 12].

A partir dessa perspectiva, este ensaio teórico propõe compreender a cocriação de valor como uma estratégia de sustentabilidade social e organizacional, examinando como ela pode contribuir para transformar as formas de interação entre organizações, sociedade e território. Para tanto, adota-se uma abordagem teórico-interpretativa, fundamentada em autores clássicos e contemporâneos da sociologia, economia e teoria organizacional [1, 13, 3, 14, 2, 15].

A aplicação da cocriação de valor como estratégia de sustentabilidade social e organizacional, em contraponto ao pensamento instrumental, nasce de inquietações em torno da compreensão dos limites das iniciativas exclusivamente econômicas, apoiadas na cultura de mercado e no neoliberalismo. A massificação de uma exiguidade de consumo criada artificialmente pelas indústrias em nossa sociedade impede a formação de indivíduos autônomos e independentes, capazes de decidir suas próprias necessidades ou possibilidades super simbólicas [16].

Por outro lado, a centralidade deste estudo reside em analisar como o conceito de cocriação de valor pode ser expandido para além de sua gênese mercadológica, alcançando as dimensões ética, política e territorial da sustentabilidade. Isso implica considerar a participação dos cidadãos, comunidades e instituições como cocriadores de soluções para problemas coletivos, promovendo formas mais democráticas e participativas de desenvolvimento regional [11, 17].

Assim, o objetivo geral deste ensaio teórico é **discutir criticamente o potencial da cocriação de valor como estratégia integradora de sustentabilidade social e organizacional**, ressaltando suas implicações teóricas e aplicadas. No intuito de atender esse objetivo, o presente ensaio teórico desenvolve uma contextualização crítica do conceito de cocriação de valor, explorando sua evolução teórica e seu diálogo com a

sustentabilidade e o desenvolvimento regional, nas quais se parte do pressuposto que a cocriação de valor como estratégia de sustentabilidade social e organizacional, representa uma mudança do significado de valor, tanto pelas organizações quanto pela sociedade e, principalmente, pela qualidade de suas interações, bem como pelo contexto histórico das organizações.

Desta forma, a análise da literatura proposta a partir da cocriação de valor como estratégia de sustentabilidade social e organizacional ajuda a construir uma “nova” perspectiva para investigar os estudos organizacionais e, para além disso, propor novas formas de produção de conhecimento. Igualmente, convém deixar claro que a proposta desse ensaio teórico não tem pretensão de relativizar a contribuição do desenvolvimento organizacional para a evolução da sociedade, mas sim apresentar uma perspectiva de leitura que possibilite a conexão com o contexto atual que vem se revelando insuficiente para responder às mudanças sociais e econômicas que a sociedade vem passando.

Com base no propósito enunciado anteriormente, o texto foi organizado, além desta introdução, em cinco partes: no item 2, será apresentado a cocriação de valor como estratégia a partir de uma contextualização crítica. Em seguida no item 3, se apresenta a sustentabilidade social sob a luz da cocriação de valor; enquanto na seção 4, tem-se a sustentabilidade organizacional à luz da cocriação de valor em contraponto ao pensamento instrumental. Na sequência, no item 5, sugerimos uma proposição de estratégias integradas de sustentabilidade social e organizacional a partir da cocriação de valor. Finalmente, no item 6, a título de considerações finais, buscamos evidenciar os resultados da pesquisa em questão.

Cocriação de valor como estratégia: uma contextualização crítica

O conceito de cocriação de valor emerge no início dos anos 2000 como uma inflexão teórica no campo do marketing e da gestão, sobretudo com os trabalhos de [4] e [5]. Esses autores propõem a superação da Lógica Dominante de Produto (LDP) e a adoção da Lógica Dominante de Serviço (LDS), segundo a qual o valor não é criado pela empresa isoladamente, mas cocriado na interação entre todos atores envolvidos – consumidores, fornecedores, comunidade e sociedade. Nesse sentido a tabela 1, representa a evolução conceitual e estratégica da cocriação de valor, desde sua origem até sua consolidação como prática ética, social e territorial.

Tabela 1 – Evolução Conceitual e Estratégia da Cocriação de Valor.

Período/Etapa	Autores e Referência Principais	Foco Conceitual	Características Centrais	Desdobramentos Práticos e Epistemológicos
Década de 1990	[14, 17]	Governança colaborativa e gestão social	Emergência de práticas participativa e de autogestão em contextos públicos e comunitários	Base inicial para o pensamento da cocriação processo coletivo e dialógico
Início dos anos 2000	[4,5]	Lógica Dominante de Serviço (LDS)	Valor é cocriado por meio da interação entre consumidor e empresa; ênfase na experiência e no uso.	Transição da visão produto centrada para relacional e experiencial.
Meados dos anos 2000	[19, 2]	Integração entre valor e sustentabilidade	Expansão da cocriação para além do marketing, incorporando ética e responsabilidade socioambiental.	Introdução da ideia de <i>valor compartilhado</i> e fortalecimento da sustentabilidade corporativa.
~ Década de 2010	[11, 10]	Cocriação como processo social e político	Valor entendido como construção coletiva mediada por diálogo, confiança e aprendizado mútuo.	Consolidação da cocriação como instrumento de gestão social e inovação territorial.
Atualidade (2020 – 2025)	[8, 12, 3, 36]	Cocriação e desenvolvimento regional sustentável	Integração entre saber científico e saber local; fortalecimento da participação cidadã e da aprendizagem colaborativa.	A cocriação se torna um paradigma de transformação organizacional e de emancipação social.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), com base em [4], [5], [10], [8], [36], entre outros.

A tabela 1 apresenta, de forma cronológica e conceitual, a evolução da cocriação de valor desde sua origem nas discussões sobre governança colaborativa até sua consolidação como paradigma de sustentabilidade e desenvolvimento regional. Cada período destacado corresponde a um avanço epistemológico e prático, evidenciando a transição de uma lógica predominantemente mercadológica para uma abordagem interdisciplinar e dialógica. A tabela 1 revela que a cocriação de valor, inicialmente restrita ao campo do marketing e da gestão, ampliou-se para abarcar dimensões éticas, sociais, ambientais e territoriais, demonstrando sua natureza dinâmica e adaptativa. Assim, a tabela 1 não apenas organiza o conhecimento, mas também ilustra o amadurecimento teórico e metodológico do conceito como instrumento de transformação organizacional e social.

A justificativa dessa sistematização está na necessidade de demonstrar que a cocriação de valor não é um conceito estático, mas um processo evolutivo e integrador que se adapta às demandas contemporâneas de sustentabilidade e corresponsabilidade. Ao dispor os marcos teóricos e suas contribuições em sequência temporal, a tabela 1 evidencia como o pensamento sobre valor se desloca de um foco econômico para uma visão relacional, colaborativa e emancipatória. Essa representação permite compreender que a consolidação da cocriação de valor se dá em estreito diálogo com a emergência de novos paradigmas de gestão, participação social e inovação territorial, servindo como base interpretativa para compreender as práticas organizacionais comprometidas com o bem-estar coletivo e o desenvolvimento sustentável.

Para melhorar o entendimento, a cocriação inaugura, assim, uma nova compreensão de valor como um processo relacional, experiencial e simbólico, o que desloca a ênfase da produção para o uso e da empresa para o ecossistema de relações [19]. Entretanto, reduzir o conceito apenas a uma inovação de marketing seria limitar sua potência crítica e social. De modo mais profundo, a cocriação pode ser compreendida como uma metodologia de construção coletiva, em que o valor é resultado da interação reflexiva entre diferentes racionalidades e saberes - econômicos, culturais, sociais e ambientais [10, 11].

Do ponto de vista epistemológico, a cocriação aproxima-se das concepções dialógicas de [1], que defende a racionalidade comunicativa como alternativa ao domínio instrumental. A ideia de que o consenso surge da interação argumentativa livre e igualitária entre sujeitos pode ser aplicada às práticas organizacionais, nas quais os diversos atores cocriam significados e decisões. Nessa linha, a cocriação de valor transcende o interesse econômico e assume um caráter ético e político, aproximando-se das noções de gestão social e governança colaborativa [14, 17].

Ao adotar a cocriação como estratégia, as organizações reorientam sua lógica de atuação: deixam de enxergar a sociedade como “mercado consumidor” e passam a reconhecê-la como parceira de construção de valor coletivo. Essa transição requer uma postura aberta ao diálogo, à aprendizagem e à corresponsabilidade. Conforme [4], a sustentabilidade corporativa depende de práticas integradas que contemplem simultaneamente os pilares econômico, social e ambiental. A cocriação de valor, nesse contexto, torna-se o elo que articula esses pilares, permitindo que a organização se legitime socialmente e promova impactos positivos duradouros.

A partir da criação de um ambiente cocriativo, as interações existentes entre regiões, sociedade e organizações passam a ser consideradas como uma possibilidade estratégica de diferenciação no mercado, uma vez que se cria oportunidades únicas de conexão entre produtos/serviços com as necessidades humanas. Dessa forma, surge um enfoque amplo e

contextualizado na estrutura de relações dos atores do processo, e que através de suas externalidades sustentáveis reflete no papel do *marketing* na sociedade.

Ademais, no campo do desenvolvimento regional, a cocriação apresenta um potencial de transformação estrutural. Segundo [8], a crise ambiental e social exige a reconstrução dos modos de produção e de conhecimento. A cocriação, ao integrar diferentes saberes locais e científicos, favorece a criação de soluções contextualizadas e sustentáveis. Ela opera como uma ponte entre o conhecimento técnico e o saber territorial, ampliando a capacidade de inovação das comunidades e das organizações.

Assim, pode-se afirmar que a cocriação de valor representa uma estratégia epistemológica e prática, cujo núcleo reside na interação colaborativa, no diálogo e na construção de sentido. Sua aplicação nas organizações contemporâneas implica repensar as estruturas de poder e as formas de gestão, substituindo a verticalidade pela horizontalidade e a competição pela cooperação. A seguir, apresenta-se a seção 3, a temática da sustentabilidade social sob a luz da cocriação de valor, que discute como práticas colaborativas e participativas pode fortalecer o desenvolvimento social. Analisa-se a relevância da cocriação para a inclusão, a equidade e o fortalecimento do capital social nas comunidades.

Sustentabilidade social sob a luz da cocriação de valor

A sustentabilidade social constitui uma dimensão central da sustentabilidade integral e refere-se à capacidade das sociedades de garantir equidade, bem-estar e justiça social às gerações presentes e futuras [3, 19]. Sob a ótica da cocriação de valor, essa dimensão é ampliada, pois envolve a participação ativa dos sujeitos sociais na formulação das estratégias que afetam suas próprias condições de vida.

De acordo com [8], a crise socioambiental contemporânea é também uma crise de sentido: resulta da hegemonia de uma racionalidade econômica que fragmenta o tecido social e desconsidera a diversidade cultural e ecológica. A cocriação de valor, nesse contexto, oferece uma alternativa epistemológica ao propor processos de construção coletiva de soluções, em que as comunidades locais deixam de ser objeto e tornam-se sujeitos do desenvolvimento.

A perspectiva cocriativa rompe com a ideia de que o valor social é algo concedido pelas organizações, defendendo que ele é gerado conjuntamente na interação com os diferentes públicos - comunidades, colaboradores, governos e instituições. Essa concepção se aproxima da noção de capital social desenvolvida por [9] e ampliada por [21], segundo a qual as redes de cooperação e confiança mútua constituem recursos fundamentais para a coesão social e o desenvolvimento.

A sustentabilidade social cocriativa pressupõe, portanto, relações simétricas entre os atores e o reconhecimento das diferenças culturais e territoriais como fontes de inovação. Em vez de homogeneizar práticas, propõe-se a valorização da diversidade como condição de sustentabilidade. Essa abordagem está em consonância com o pensamento de [3], que entende o desenvolvimento como expansão das liberdades substantivas e das capacidades humanas.

Nesse sentido, a cocriação de valor promove a democratização do desenvolvimento, pois permite que os atores locais participem das decisões que afetam o seu entorno. Ela contribui para a formação de uma cidadania ativa e para o fortalecimento do tecido social, gerando impactos não apenas econômicos, mas também simbólicos e afetivos [12].

A partir dessa perspectiva, entender as diversidades locais depende da partilha do conhecimento entre sociedade e

entidades públicas/privadas para criação de políticas que tenham como foco a redução das desigualdades sociais. Assim, as decisões estratégicas que envolvem o processo de criação tornam-se mais eficazes, produzindo uma realidade capaz de atender, efetivamente, as demandas regionais [22]. Nesse contexto, as interações cocriativas que acontece entre todos os atores envolvidos nesse processo, representam oportunidades únicas na busca de soluções que atendam às necessidades humanas, proporcionando assim a sustentabilidade social de nossa sociedade.

Assim, o ser humano é percebido cada vez menos como mera força de trabalho e mais como ser social nas organizações, fator que o engrandece dentro destas e incentiva práticas de valorização, levando em conta não só o seu rendimento, mas também sua visão de mundo, experiências e percepções. Nesse contexto, a sustentabilidade social está também relacionada aos recursos humanos internos, ou seja, à gestão das pessoas na organização, mas não se limita a esse aspecto pois se relaciona também aos *stakeholders* externos e às comunidades no entorno da organização, bem como a outras sobre as quais possa ter algum impacto [23].

Ao incorporar a cocriação como prática social, as organizações tendem a aumentar sua legitimidade, reduzir conflitos e construir relações mais duradouras com seus stakeholders. Por outro lado, as experiências de cocriação em territórios vulneráveis - como cooperativas, associações e consórcios intermunicipais - têm promovido inclusão produtiva e fortalecimento das redes comunitárias.

Em síntese, a sustentabilidade social sob a ótica da cocriação de valor exige uma mudança de paradigma: do assistencialismo à autonomia compartilhada, da verticalidade à participação dialógica e do consumo passivo à cidadania colaborativa. Na sequência, a seção 4, apresenta a sustentabilidade organizacional à luz da cocriação de valor e em contraponto ao pensamento instrumental, em que examina como a cocriação desafia a lógica utilitarista tradicional. Busca-se compreender de que forma práticas colaborativas promovem organizações mais éticas, inovadoras e socialmente responsáveis.

Sustentabilidade organizacional à luz da cocriação de valor e em contraponto ao pensamento instrumental

A sustentabilidade organizacional, quando analisada sob a perspectiva da cocriação de valor, rompe com o modelo tradicional de gestão que privilegia a racionalidade técnica e a maximização do desempenho econômico. Essa visão, descrita por [6] e criticada por [1], reproduz uma forma de dominação que transforma as organizações em instrumentos de acumulação, distanciando-as de sua função social. Assim, conhecer os caminhos estratégicos que qualificam as organizações como atores sociais coerentes em atitudes de que as gestões contributivas se fazem necessário, para o alcance do desenvolvimento sustentável nas organizações [24].

Em contraposição, a cocriação de valor convida as organizações a repensarem suas estruturas de governança e seus mecanismos de decisão, inserindo a colaboração e o diálogo como fundamentos estratégicos. Para [25], a sustentabilidade corporativa depende da integração entre ética, transparência e participação - princípios compatíveis com a lógica cocriativa.

De acordo com [2], a sustentabilidade organizacional repousa no equilíbrio entre os três pilares do *triple bottom line*: People, Planet, Profit. Entretanto, a cocriação amplia essa visão, ao enfatizar o sentido coletivo do valor e ao articular dimensões simbólicas e culturais do trabalho. Nessa abordagem, o valor não é apenas econômico, mas relacional, emocional e identitário.

Assim, ao entender as demandas multidimensionais que emerge da sociedade alinha-se aos conceitos da cocriação de valor, em que anseios dos indivíduos e organizações se fundem em um processo interativo, coordenado, em que os dois atores estão ativos [26, 19]. O aspecto fundamental dessa proposição é inerentemente relacional, e o valor é cocriado na colaboração interativa e dependente de cada uma das partes [27]. Possibilitando assim, que a cocriação de valor seja considerada como uma ferramenta que contrapõe a visão unidimensional com caráter instrumental das organizações, para uma gestão mais alinhada as demandas da sociedade, facilitando a sustentabilidade organizacional. O Gráfico 1 a seguir ilustra a transição paradigmática entre a racionalidade instrumental e a lógica da cocriação de valor. Evidencia-se a mudança de um modelo centrado na eficiência e no controle para outro baseado na colaboração, participação e geração compartilhada de valor.

Gráfico 1 – Transição Paradigmática: Da Racionalidade Instrumental à Cocriação de Valor.



Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

O Gráfico 1, ilustra a transição paradigmática entre a racionalidade instrumental e a cocriação de valor, demonstrando o deslocamento do foco organizacional da eficiência técnica para a corresponsabilidade social e ambiental. A linha azul representa a predominância da racionalidade instrumental, centrada no controle e na maximização do desempenho, enquanto a linha verde indica a ascensão da lógica cocriativa, baseada em diálogo, ética e aprendizagem. O cruzamento das linhas simboliza a inflexão paradigmática das organizações rumo à sustentabilidade comunicativa [1, 2, 28].

Nessa linha, a prática da cocriação de valor estimula a aprendizagem organizacional contínua, pois exige que gestores e colaboradores adotem uma postura reflexiva e adaptativa diante da complexidade do ambiente [28]. Além disso, favorece o surgimento de organizações mais resilientes e responsivas, capazes de dialogar com as demandas éticas e territoriais do desenvolvimento sustentável [24].

Dessa maneira, a sustentabilidade organizacional cocriativa requer a superação da lógica de controle e o fortalecimento de redes colaborativas internas e externas. Por outro lado, as organizações que adotam práticas de codesign, inovação aberta e governança participativa alcançam maior legitimidade social e capacidade de inovação.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a cocriação de valor, ao ser incorporada à sustentabilidade organizacional, promove uma mudança paradigmática: substitui a racionalidade instrumental pela racionalidade comunicativa, e o paradigma da eficiência pelo da corresponsabilidade social e ambiental.

Por fim, a seção 5, apresenta as estratégias integradas de sustentabilidade social e organizacional a partir da cocriação de valor, em que discute a articulação entre pessoas, instituições e

comunidades pode gerar soluções sustentáveis. Analisa-se a integração entre dimensões sociais e organizacionais por meio de práticas colaborativa e inovadoras.

Estratégias integradas de sustentabilidade social e organizacional a partir da cocriação de valor

A partir das reflexões anteriores, é possível compreender que a cocriação de valor constitui uma ferramenta estratégica que integra as dimensões social e organizacional da sustentabilidade. Ela atua como um mecanismo de mediação entre racionalidades distintas, permitindo que as decisões empresariais dialoguem com as demandas sociais e ambientais dos territórios em que estão inseridas.

Por outro lado, evidencia-se a importância da cocriação de valor para a proposição de estratégias que incentivam a sustentabilidade social e organizacional a partir de um pensamento coletivo que privilegie o desenvolvimento sustentável das organizações, que serve como um contra movimento às iniciativas baseadas na massificação e na acumulação rígida de capital. Assim, a cocriação de valor surge como possibilidade estruturante para a proposição de ações que priorize a sustentabilidade organizacional desprendido de limites tradicionais, capaz de desconstruir discursos estruturados de manipulação presentes nas ações das indústrias e na sociedade do consumo historicamente constituída.

Para [29], as estratégias de valor compartilhado representam o ponto de convergência entre o desenvolvimento econômico e o bem-estar social, ao reconhecer que a competitividade empresarial e a saúde das comunidades locais são mutuamente dependentes. A cocriação amplia essa lógica ao incluir o elemento participativo - ou seja, o valor é construído com e não apenas para os atores sociais.

Desse modo, emerge a proposição de estratégias de sustentabilidade social e organizacional sob a luz do conceito da cocriação de valor orientado por pressupostos com lógicas de pensamento distintas e que direcionam a um tipo particular de interesse técnico, prático e emancipatório, proporcionando maior pluralismo metodológico no desenvolvimento e na disseminação para os estudos organizacionais. Dessa maneira, o mapa conceitual da cocriação de valor e sustentabilidade (Figura 1) representa a integração entre as dimensões social, organizacional e ambiental. Evidencia como a cocriação promove inovação, inclusão e responsabilidade compartilhada rumo ao desenvolvimento sustentável, conforme se apresenta o mapa conceitual a seguir.

Figura 1 – Mapa Conceitual da Cocriação de Valor e Sustentabilidade.



Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

O mapa geográfico conceitual (figura 1) representa a interconexão entre a cocriação de valor, a sustentabilidade social e organizacional, o bem-estar social e o desenvolvimento regional,

estruturando-se em torno do eixo central da aprendizagem e participação colaborativa. Cada território simboliza uma dimensão essencial do desenvolvimento sustentável, sugerindo que essas áreas são interdependentes e formam um sistema dinâmico de retroalimentação. As rotas e setas que conectam os elementos indicam o fluxo contínuo de conhecimento, inovação e corresponsabilidade entre organizações, comunidades e territórios. O mapa traduz visualmente a ideia de que o desenvolvimento sustentável não é linear nem hierárquico, mas um processo territorial e relacional, em que o valor é cocriado de forma participativa, integrando múltiplos saberes e práticas sociais.

A escolha pelo formato geográfico enfatiza o caráter espacial, dialógico e sistêmico da sustentabilidade cocriativa. Assim como um mapa físico conecta regiões e fronteiras, o diagrama expressa o entrelaçamento simbólico das dimensões social, organizacional e regional, destacando que o bem-estar coletivo emerge da interação entre atores diversos, mediados pela aprendizagem colaborativa. As cores e formas sugerem equilíbrio, organicidade e harmonia entre os elementos, simbolizando o avanço para um modelo de desenvolvimento baseado em governança compartilhada e inteligência territorial. Desta forma, o mapa representa uma cartografia conceitual da cocriação de valor, em que a sustentabilidade é construída coletivamente e o conhecimento torna-se o principal vetor de transformação regional e organizacional.

Do ponto de vista prático, a cocriação de valor pode ser aplicada por meio de fóruns de diálogo, laboratórios de inovação social, ecossistemas colaborativos, parcerias intersetoriais e mecanismos de governança territorial [14, 2]. Tais espaços configuram-se como arenas de negociação simbólica e material, nas quais os participantes constroem soluções adaptadas às realidades locais.

Essas estratégias integradas fortalecem o conceito de valor compartilhado de [30], mas vão além dele ao reconhecer que o valor é também simbólico, cultural e afetivo. O valor cocriado não se restringe ao produto final, mas envolve a experiência de participação e o sentimento de pertencimento coletivo, fundamentais para a legitimidade social das organizações.

Essa abordagem teórica aponta que a sustentabilidade só pode ser alcançada quando as organizações internalizam o diálogo social como princípio estruturante de sua cultura. Já as práticas cocriativas têm favorecido o desenvolvimento de arranjos produtivos locais, cadeias curtas de valor, programas de responsabilidade territorial e iniciativas de economia solidária.

Em síntese, a cocriação de valor fornece às organizações e à sociedade um novo paradigma de integração: mais participativo, territorializado e ético. Ela transforma a sustentabilidade em um processo contínuo de negociação de significados, em que o desenvolvimento regional é visto como um movimento coletivo de aprendizagem e corresponsabilidade. Por fim, a seção 6, que aborda as considerações finais e seus achados, sintetiza os principais resultados e reflexões do estudo. Destacam-se as contribuições teóricas e práticas da cocriação de valor para a sustentabilidade e o desenvolvimento regional integrado.

CONCLUSÃO

O presente ensaio teórico buscou aprofundar a compreensão da cocriação de valor como estratégia de sustentabilidade social e organizacional, articulando fundamentos teóricos, interpretações críticas e implicações aplicadas. Observou-se que a cocriação de valor traz contribuições significativas para o avanço da proposição de estratégias de sustentabilidade social e organizacional desprendidas de

concepções passadas, principalmente por se basear em pressuposições interpretativas de base filosófica e sociológica.

Constatou-se que a cocriação de valor, ao destacar o foco da produção para a relação, oferece uma alternativa à racionalidade instrumental dominante nas organizações modernas. Além disso, evidenciou-se que a cocriação funciona como uma tecnologia social de emancipação, uma vez que estimula o diálogo entre diferentes saberes, fomenta a integração entre atores e favorece a redução das assimetrias sociais tradicionais [18, 31]

A sustentabilidade, quando vista sob essa ótica, não pode ser compreendida como uma meta externa ou abstrata, mas como um processo intersubjetivo e territorializado, que depende da participação ativa dos sujeitos na construção de soluções coletivas [32]. Além disso, a articulação entre as dimensões social e organizacional permite ampliar o conceito de valor, ultrapassando a lógica economicista e incorporando elementos simbólicos, éticos e culturais que reconfiguram o sentido do desenvolvimento [4]

No plano aplicado, os achados apontam que organizações que internalizam práticas cocriativas tendem a fortalecer sua legitimidade institucional, estabelecer redes colaborativas duradouras e dinamizar processos de inovação adaptativa em ambientes complexos (Ramaswamy; Ozcan, 2018). Em escala territorial, iniciativas de cocriação - como consórcios intermunicipais, cooperativas e ecossistemas de inovação social - demonstram que a colaboração promove inclusão produtiva, diversificação econômica e fortalecimento do capital territorial [33]. Além disso, a adoção de uma gestão orientada pela cocriação amplia o alcance das políticas públicas e estimula governanças híbridas e intersetoriais, nas quais Estado, mercado e sociedade civil interagem de modo sinérgico [34].

Em termos práticos e estratégicos, a efetivação da cocriação requer transformações culturais e estruturais nas organizações: valorização da escuta ativa, da gestão participativa, da aprendizagem colaborativa e da coavaliação de resultados [35]. As experiências analisadas indicam que a cocriação não se restringe a projetos pontuais, mas deve ser compreendida como um modo de gestão contínuo, pautado pela confiança, pela transparência e pela corresponsabilidade social.

Quanto às delimitações do estudo, ressalta-se que este ensaio possui caráter teórico e interpretativo, baseado em revisão e articulação conceitual. Não foram realizados estudos de caso empíricos, o que restringe a generalização dos achados e a validação empírica das proposições. Ademais, o recorte geográfico considerou o contexto latino-americano, com ênfase no sul do Brasil, o que configura um viés territorial e cultural específico [10].

Essas limitações, contudo, abrem caminhos promissores para novas pesquisas. Sugere-se o desenvolvimento de estudos empíricos comparativos que avaliem o impacto da cocriação de valor em diferentes tipos de organizações - públicas, privadas e comunitárias —, além de pesquisas longitudinais sobre a evolução das práticas cocriativas ao longo do tempo. Outra vertente relevante consiste em explorar as interfaces entre cocriação, inovação social e políticas públicas, especialmente no campo do desenvolvimento territorial sustentável [33, 18].

Adicionalmente, recomenda-se a ampliação de pesquisas interdisciplinares, integrando aportes da sociologia, da economia solidária e da gestão pública, a fim de compreender as dinâmicas multissetoriais que permeiam a cocriação [37]. Há, também, espaço para modelagens teóricas e indicadores de sustentabilidade que permitam mensurar os efeitos da cocriação em termos de valor social agregado, bem-estar coletivo e engajamento comunitário [33].

Sob o ponto de vista epistemológico, este estudo reafirma a necessidade de superar o pensamento unidimensional e funcionalista ainda presente nos estudos organizacionais [10]. A cocriação oferece, nesse sentido, um referencial crítico e interpretativo, capaz de sustentar a construção de uma teoria organizacional mais plural, dialógica e humanizada, voltada à transformação das realidades sociais e institucionais [35].

Conclui-se que a cocriação de valor, aplicada à sustentabilidade social e organizacional, não deve ser vista apenas como uma ferramenta de gestão, mas como um novo paradigma de desenvolvimento fundamentado na ética da corresponsabilidade, na valorização dos territórios e na promoção do bem-estar coletivo. Seu potencial reside em articular conhecimento, afeto e ação, promovendo uma sociedade mais justa, inovadora e sustentável [4, 18].

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES: Cada autor contribuiu individualmente e de forma significativa para o desenvolvimento deste artigo.

REFERÊNCIAS

1. Habermas J. Teoria do agir comunicativo. São Paulo: WMF Martins Fontes; 1987.
2. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone; 1997.
3. Sen A. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras; 2000.
4. Prahalad CK, Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press; 2004.
5. Vargo SL, Lusch RF. Evolving to a new dominant logic for marketing. J Mark. 2004;68(1):1-17.
6. Adorno TW, Horkheimer M. A indústria cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. In: Dialética do Esclarecimento. Rio de Janeiro: Zahar; 1985. p. 113-56.
7. Marcuse H. A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional. Rio de Janeiro: Zahar; 1972.
8. Leff E. Saber ambiental: Sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Petrópolis: Vozes; 2014.
9. Bourdieu P. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 1994.
10. Fontoura FBB, Tenório FG. Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. Redes. 2020;25(2):191-210.
11. Cançado AC, Pereira JR, Tenório FG. Fundamentos teóricos da gestão social. Desenvolv Reg Debate. 2015;5(1):4-19.
12. Fontoura FBB. Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares [tese]. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul; 2019.
13. Polanyi K. A grande transformação. Rio de Janeiro: Campus; 2000.
14. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press; 1990.
15. Latour B. Políticas da natureza: como fazer ciência na democracia. Bauru: EDUSC; 2004.

16. Boltanski L, Chiapello E. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes; 2009.
17. Tenório FG. Gestão social: Uma perspectiva conceitual. *Rev Adm Pública*. 1998;32(5):7-23.
18. Vargo SL, Lusch RF. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *J Acad Mark Sci*. 2016; 44:5-23.
19. Grönroos C, Voima P. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *J Acad Mark Sci*. 2013;41(2):133-50.
20. Sachs I. Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Garamond; 2008.
21. Putnam R. Comunidade e democracia: A experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV; 2000.
22. Grover V, Kohli R. Cocreating IT value: New capabilities and metrics for multifirm environments. *MIS Q*. 2012;36(1):225-32.
23. Lourenço ML, Carvalho DMW. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. *RACE*. 2013;12(1):9-38.
24. Munck L, Souza RB. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional. *REBRAE*. 2009;2(2):185-202.
25. Kaptein M, Wempe J. The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity. Oxford: Oxford University Press; 2002.
26. Grönroos C, Ravald A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *J Serv Manag*. 2011;22(1):5-22.
27. Paulin M, Ferguson RJ. Service-dominant logic, the co-creation of value, and the network of relations. *J Bus Ind Mark*. 2010;25(6):410-22.
28. Senge P. A quinta disciplina. Rio de Janeiro: Best Seller; 2006.
29. Smith N. Desenvolvimento desigual: Natureza, capital e a produção de espaço. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2016.
30. Porter ME, Kramer MR. Creating shared value. *Harv Bus Rev*. 2011;89(1/2):62-77.
31. Ramaswamy V, Ozcan K. The Co-creation Paradigm. Stanford: Stanford University Press; 2018.
32. Freire P. Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra; 2019.
33. De Valon C. Co-creation for sustainable development: collaborative pathways in organizations and communities. London: Routledge; 2021.
34. Elden M, Cherns A. Participative design for participative democracy. *J Organ Change Manag*. 2021;34(2):200-17.
35. Visser W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. Chichester: John Wiley & Sons; 2011.
36. Silva M. Cocriação de Valor em Instituições de Ensino Superior do Comung/RS: uma possibilidade de desenvolvimento organizacional multidimensional [tese]. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul; 2025.
37. Schumpeter JA. Capitalismo, Socialismo e Democracia. São Paulo: Abril Cultural; 1984.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.
This page intentionally left blank.