

## A IMPORTÂNCIA DO BALCÃO ÚNICO E DO ESPAÇO CIDADÃO NA ESFERA PÚBLICA: UMA REFLEXÃO À LUZ DO PARADIGMA S-DL

*The importance of the one-stop shop and the citizen's space in the public sphere: A  
reflection in the light of the S-DL paradigm*

CARVALHO, Maria Margarida Melo de<sup>1</sup>

---

### Resumo

Apresenta-se como um imperativo repensar um modelo de serviço público que, simultaneamente, responda às necessidades individuais e sociais e, por outro, facilite a emersão de valor colaborativo. Face à volatilidade, complexidade e incerteza dos contextos, as organizações públicas são convocadas a transformar os seus métodos e estratégias para melhor servir os cidadãos, cada vez mais exigentes, mais informados, mais digitais, sob a égide dos conceitos de viabilidade e auto-sustentabilidade. Concorrem para esse desafio as interações, as práticas experienciais, as interconectividades, nas suas múltiplas estratificações ecossistémicas de nível micro, meso e macro. Tudo está interligado, ecossistemicamente, o que expande as oportunidades de todos os atores apresentarem soluções inovadoras. Sob o amplo chapéu do paradigma Service Dominant Logic (S-DL) identificamos o novo modelo da Administração Pública fazendo uma leitura da sua representação ontogenológica e do seu impacto nos contextos económicos e sociais. O balcão único e o espaço cidadão são duas propostas estratégicas com elevado impacto de valor societal. O serviço público é um constructo de práticas emergentes, é um locus sistémico de experiências, um laboratório transformativo, em que são convocados todos os atores que, direta ou indiretamente se encontram envolvidos através dos arranjos institucionais gerando valor integrativo e colaborativo – o qual resulta da combinação de recursos integrados (resourceness) -, num contexto aberto e expansivo. Aqueles, sendo portadores de um capital humano (competências, conhecimentos e motivação) transpõem-nas para o terreno através de interações e práticas experienciais podendo, intencionalmente, gerar ou não valor. Os modelos de serviço público representados pelo Balcão Único e Espaço do cidadão patenteiam duas propostas inovadoras governamentais, hodiernas no espaço da modernização administrativa, e que surgem como resposta ao novo desafio colocado à inovação do serviço público, nas suas múltiplas vertentes, abrindo caminho para a instauração da cocriação de valor. O Service Ecosystem é o paradigma de serviço que se ajusta a este novo modelo, um constructo multigranular e multidimensional, que assenta plenamente na afirmação do modelo colaborativo do valor experiencial e interativo.

---

<sup>1</sup> MARIA MARGARIDA MELO DE CARVALHO – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, PORTUGAL. Email: [mcarvalhodosreis@gmail.com](mailto:mcarvalhodosreis@gmail.com)

## **Abstract**

It is imperative to rethink a public service model that both responds to individual and societal needs and facilitates the emergence of collaborative value. Faced with volatile, complex and uncertain contexts, public organizations are called upon to transform their methods and strategies in order to better serve citizens who are increasingly demanding, more informed and more digital, under the aegis of the concepts of viability and self-sustainability. Contributing to this challenge are interactions, experiential practices, interconnectivity, in their multiple ecosystemic stratifications at micro, meso and macro levels. Everything is ecosystemically interconnected, which expands the opportunities for all players to come up with innovative solutions. Under the broad umbrella of the Service Dominant Logic (S-DL) paradigm, we identify the new Public Administration model by reading its ontogenetic representation and its impact on economic and social contexts. The Municipal Public Service Point and the Citizen Space are two strategic proposals with a high impact on societal value. The public service is a construct of emerging practices, it is a systemic locus of experiences, a transformative laboratory, in which all actors who are directly or indirectly involved through institutional arrangements are summoned, generating integrative and collaborative value - which results from the combination of integrated resources (resourceness) -, in an open and expansive context. Those with human capital (skills, knowledge and motivation) transpose them to the field through interactions and experiential practices, and may or may not intentionally generate value. The public service models represented by the One Stop Shop (OSS) and the Citizen's Space are two innovative government proposals, modern in the area of administrative modernization, which have emerged as a response to the new challenge posed to public service innovation in its many aspects, paving the way for the establishment of value co-creation. The Service ecosystem is the service paradigm that fits this new model, a multi-granular and multi-dimensional construct that is fully based on the affirmation of the collaborative model of experiential and interactive value.

**Palavras-chave:** *Service Dominant Logic (S-DL); Administração Pública -Balcão Único – Espaço Cidadão; Cocriação de valor; Ecosistema de serviço; Inovação.*

**Key-words:** *Service Dominant Logic (S-DL); Public Administration – One Stop Shop (OSS)- Citizen Space; Value co-creation; Service Ecosystem; Innovation.*

**Data de submissão:** outubro de 2023 | **Data de publicação:** dezembro de 2023.

## **INTRODUÇÃO**

Repensar o modelo de prestação de serviço nas organizações públicas assume-se, nos dias de hoje, como um imperativo. Perante um contexto gradativamente mais complexo, imprevisível, disruptivo e evolutivo, as organizações públicas não se compadecem com um anquilosamento e uma atitude de fechamento aos desafios da mudança. A insistência da manutenção de sistemas cristalizados e ultrapassados face às novas exigências, sustentados pela adoção generalizada de normativos rígidos e inflexíveis nas suas rotinas e práticas diárias, tem desencadeado, nos nossos dias, uma hecatombe de não conformidades e de um conjunto de desajustamentos que interferem e bloqueiam o bem-estar individual e social. É essencial que as organizações tomem consciência da necessidade em reconfigurar a lente e transformar a perspectiva de análise para se re(i)novarem e capacitarem o serviço no sentido da excelência.

As organizações públicas necessitam de ser reinventadas e capazes de se reconstruírem numa lógica transdisciplinar e omniparte, centradas na conceção hodierna de serviço, entendido como uma aplicação de competências especializada de recursos operativos, conhecimentos e competências, em benefício de outrem (Wibowo, Sumarwan, Suharjo & Simanjuntak, 2021; Koskela-Huotari & Vargo, 2018; Mele, Colurcio e Spena, 2011, Vargo & Lusch, 2004, 2006, 2008). É exigido às organizações públicas, no século XXI, que sejam mais dinâmicas, flexíveis, ajustáveis, abertas, expansivas, criativas e, simultaneamente, mais integrativas, propiciando a emersão de territórios geradores de práticas transformadoras, abrindo o caminho à mudança, à inovação, à modernização, sob um amplo chapéu de uma visão estratégico-prospetiva de valor holístico. O cidadão|cliente é o principal ator na criação de valor pois é ele que o determina, sendo gerado, conjunta e reciprocamente, através de interações. Estas constituem-se em elementos fundacionais da integração, da inovação e da cocriação de valor.

Nesta reflexão, pretendemos revisitar o território do serviço público, na perspectiva ecossistémica, à luz da teoria contemporânea de *Service Dominant Logic* (S-DL), contribuindo, dessa forma, para a construção de uma nova entidade – o serviço inovacional ecossistémico, expandindo a sua esfera de ação contributiva no sentido de bem-estar e felicidade de todos os cidadãos.

## A NOVA LÓGICA DE SERVIÇO

De acordo com Vargo (2018, p.722), a atividade económica era observada à luz de relações díades entre produtores|fornecedores e consumidores. A lógica designada por *Goods Dominant Logic* (GD-L), estabelecia a base da unidade de produção na troca de bens ou serviços<sup>2</sup> tendo como matriz os recursos com valor incorporado (Azkan, Meisel, Moller & Otto, 2020; Mele, Colurcio & Spena, 2011). A subtração ou isenção do papel do cliente na sua relação com o produtor ou fornecedor de bens ou serviços condicionava a sua esfera de atuação, ‘forçando-o’ a adotar uma atitude estático-passiva, isenta de interações, pensamento crítico, construtivo e/ou colaborativo, relativamente àquelas transações. O valor, na matriz GD-L, é determinado pelo fornecedor, reside nos bens e o cliente é apenas o destinatário daqueles (Ojasalo & Ojasalo, 2018) e a “ *wealth consists of owning, controlling, and producing tangible resources*”<sup>3</sup> (idem, p.28), como se se tratasse de um negócio ou transação linear e determinista (Vargo *et al*, 2023). Esta forma de abordagem da atuação do mercado económico social foi evoluindo nas suas relações (B2B, B2C), condicionou e moldou mentalidades e culturas, tendo propiciado uma espécie de clivagem na relação produtor|fornecedor e cliente(s)-ator(es). Esta ideia reducionista quanto à construção de relações tipificadas, unidirecionais e diádicas e, - que se enquadram na perspetiva G-DL -, consequente, quanto à moldagem de valor com foco no produtor-fornecedor -, tornou o contexto pouco apelativo tendo sido o mote para o surgimento de um novo paradigma, mais contemporâneo, centrado em conectividades radiais, facultadas pelos avanços tecnológicos, vincadas pela celeridade da informação, pela digitalização, pela consciência ecológica e economia circular, pela inclusão, tendo modificado todas as relações económicas e sociais.

---

<sup>2</sup> Vargo e Lusch (2008) estabeleceram uma distinção entre o conceito de serviço no singular e no plural. Os serviços (plural) são vistos como uma alavanca de apoio à produção de bens, como uma ferramenta de valor acrescentado. “Value was seen as something internally produced by an organisation and distributed in a market, without any interference by or input from customers”. (Sønderskov & Rønning 2021, p.65). O serviço (singular) insere-se num novo modelo de abordagem epistemológica e é encarado como um processo iterativo que usa e aplica recursos (operantes-conhecimentos e competências) e operados (materiais) de uma entidade em benefício de outrem. As lógicas são diferenciadas em termos de significação: os serviços estão mais associados à lógica G-DL e o serviço (singular) ao paradigma S-DL. O serviço consiste num conjunto de atividades que ocorrem e desenvolvem num contexto imerso em relações i(n)terativas e uso de recursos em que o fornecedor surge como facilitador de valor.

<sup>3</sup> “a riqueza consiste em possuir, controlar e produzir recursos tangíveis” (trad. nossa) (Ojasalo & Ojasalo, 2018, p. 28).

As organizações e empresas operam, nos dias de hoje, “(...) *in increasingly interconnected contexts, which generate significant complexity and transformational pressures for these organizations*”<sup>4</sup> (Koskela-Huotari, Patrício, Zhang, Karpen, Sangiorgi, Anderson & Bogicevic, 2021, p.343). A volatilidade e as complexas impermanências contextuais exigem redobrada atenção e uma capacidade de percepção prospectiva e antecipadora face à realidade estratégica a convocar, o que requer uma demanda, por parte dos líderes, uma visão amplificada, sistémicoconstrutiva-integrativa, ajustável e assertiva, que vai muito além das relações díades (Vargo & Lusch, 2016, 2017), abrindo o território emergente à inovação. É impossível que as unidades de troca se esgotem num ato único, sem impactos. Tudo está interligado e a rede de atores envolvidos expande-se, conectando outros sistemas, outros atores, outros contextos. Daí que a configuração das relações tríade, seja considerada, por Vargo (2018), como a unidade de análise mais pequena, num sistema serviço conectado em rede, aberto, ou seja, num serviço aberto, ecossistémico, multidimensional, omniparte ou multipartes, que tem a capacidade de se adaptar e melhorar continuamente, partilhando recursos ou fazendo apelo a outros recursos, agregando potencial valor através de um serviço de interações. As organizações e as empresas não estão isoladas. São encaradas como atores ativos. Estando tudo interligado e interconectado, são estruturas ecossistémicas – económicas – sociais, abertas e expansivas. E são constituídas por estruturas emergentes, agregadas em camadas, o que gera, por sua vez, outros sistemas dinâmicos mais ou menos vulneráveis, evolucionários e resilientes (Goda & Kijima, 2015).

### **A ATUALIDADE DO PARADIGMA SERVICE DOMINANT LOGIC (S-DL)**

O paradigma *Service Dominant Logic* (S-DL) surge como resposta a um estado de inércia, estagnado, de imutabilidade quanto à abordagem e compreensão sistémicas perante um contexto ou cenário em evolução constante. Representa uma mudança estrutural no modo como onto-gnosiológica e epistemologicamente se analisa, questiona, interpreta e atua nos atuais contextos económicos e sociais. A *Lógica do Service Dominant* é metateórica (Vargo *et al*, 2023) podendo ser aplicada a todos os contextos mercados e organizações. Desde logo, as empresas e as organizações passam a ser

---

<sup>4</sup> “(...) em contexto interconectados, o que gera uma complexidade significativa e pressões transformacionais para essas organizações” (Koskela-Huotari, Patrício, Zhang, Karpen, Sangiorgi, Anderson & Bogicevic, 2021, p.343) [trad. nossa].

observadas como entidades dinâmicas que atuam como facilitadoras e integradoras de recursos no processo de criação de valor (Vargo & Lusch, 2016, 2017; Vargo, 2018). Os sistemas de serviço são também eles encarados como “(...) *dynamic entities that are capable of adapting to changing conditions through transformation*”<sup>5</sup> (Koskela-Huotari, et al, 2021, p. 344). As trocas são dinâmicas e o valor assume-se elusivo e multidimensional, procedendo do contexto, do uso e partilha de recursos, das interações e das experiências fenomenológicas que ocorrem e se desenvolvem, facultadas pela dinâmica que a integração de recursos propicia. Quem determina o valor são os clientes-atores. O cliente|ator não é um mero recipiente de valor (paradigma G-DL) mas um recurso operante, um cocriador de valor, que é capaz de agir sobre outros recursos (Kuzgun & Asugman, 2015). O ator é, nas palavras de Vargo et al (2023, p.17)<sup>6</sup>, “*refers to any entity capable of acting in the cocreation of value, either positively or negatively valanced*”. Nesse sentido, existe uma visão integrativa de valor cuja lente converge para o processo dinâmico de interações que, por sua vez, se encontra inter e intra relacionada numa complexa e gradativa composição agregada.

Estamos na era C2C, A2A<sup>7</sup>. A própria noção de troca é afetada (Blaschke, Haki, Aier & Winter, 2018) e transformada. O valor não existe isoladamente, de *per se* (Vargo & Lusch, 2004, 2008; Plè & Cáceres, 2010) mas apenas decorre de um processo contínuo, dinâmico, ininterrupto e de natureza emergente<sup>8</sup>. O valor é encarado como um constructo sistémico que integra recursos operantes (conhecimentos, competências e habilidades) e operados (materiais) e que é determinado pelo Cliente-Ator. “*Essentially, resources are not; they become*”<sup>9</sup> (Vargo & Lusch, 2004, p.2)<sup>10</sup>. Todos os atores económicos e sociais são integradores de recursos (Vargo & Lusch, 2017) que, nos momentos de interação, aplicam os recursos e competências especializadas através de atividades e processos em

---

<sup>5</sup> “(...) entidades dinâmicas capazes de se adaptarem às condições variáveis através de um processo de transformação” (Koskela-Huotari, et al, 2021, p. 344) [trad. nossa].

<sup>6</sup> “qualquer entidade capaz de atuar na cocriação de valor, positiva ou negativamente valorizado” (Vargo & Lusch, 2023, p.17) [trad. nossa].

<sup>7</sup> O acrónimo C2C significa Cliente(s) para Cliente(s); a designação A2A representa ator(es) para ator(es)

<sup>8</sup> Para Vargo et al, 2023, o valor, a experiência, o serviço, o significado da marca e a inovação constituem-se fenómenos emergentes sendo o conceito de emergência associado à cocriação de valor que resulta de processos dinâmicos e interativos também eles encarados como emergentes que reforçam os próprios sistemas.

<sup>9</sup> “Essencialmente, os recursos não são; tornam-se” (Vargo & Lusch, 2004, p.2) [trad. nossa].

<sup>10</sup> “With the emergence of the service dominant logic, marketing thought about the creation of product-related value shifted from the product itself to a “value-in-use” perspective, which stipulates that customers create/cocreate value (Vargo and Lusch 2004). Correspondingly, the definition of resources was again modified to reflect the notion that resources existed only when exchangeable competences are used (operant resources) and assets (referred to as appliances) are acted upon (operand resources) to achieve a consumer’s goal (Vargo and Lusch, 2004).” (Dorsch, Törnblom & Kazemi, 2017, p.2).

benefício próprio e dos outros. O valor reside, neste novo paradigma, no processo de uso e integração de recursos (Azkan *et al* 2020), num contexto onde se operam as trocas, e resulta das interações experienciais “*value has to be understood in terms of the holistic experiences of referent beneficiaries*”<sup>11</sup> (Vargo, 2018, p. 721). O valor<sup>12</sup> é um constructo e o valor-em-uso surge como um dos fundamentos da lógica do *Service Dominant* (Vargo & Lusch, 2004). Sob este ângulo de visão, os clientes|atores são vistos como entidades e atores sociais que cocriam valor, através e nas suas práticas, as quais assumem uma dimensão colaborativa, ie, coconstrutiva (Camilleri & Neuhofer, 2017), gerando valor. Todos participam na criação de valor, o que requer um envolvimento dinâmico colaborativo, complexo, através das interações e de recursos integrados e usados na troca de serviço com outros atores (Vargo, 2018). Há, por conseguinte, uma ideia de viabilidade contínua, autossustentável dinâmico-evolutiva e processual, presente nas trocas de serviço por serviço e uma ampliação de efeitos na rede de um ecossistema em permanente transformação, e que decorre da multidimensionalidade do valor-em-contexto, valor-em-uso, baseado nas experiências holísticas assim como na emersão da cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2017).

De acordo com Ojasalo e Ojasalo (2018, p.31) “(...) collaborative and cocreative processes in understanding, developing, and creating value-in-use can be facilitated with (...) service innovation, which is based on learning from and experimenting with customers and other relevant actors through a cocreative and cyclical innovation process”<sup>13</sup>.

As ideias centrais do S-DL quanto ao valor e ao papel do cliente|ator estão congregadas e representadas nas onze premissas fundacionais e agrupadas em 5 axiomas (Vargo & Lusch, 2017; Merz, Zarantonello & Grappi, 2017), que mais adiante apresentaremos (cf quadro 1, p. 14).

O valor é um fenómeno emergente, é um conceito idiossincrático, experiencial, contextual e carregado de significado (Vargo & Lusch, 2008). Pela sua

---

<sup>11</sup> “o valor deve ser entendido em termos das experiências holísticas dos beneficiários em referência.” (Vargo, 2018, p. 721) [trad. nossa].

<sup>12</sup> O valor, na perspectiva do S-DL (Vargo et al, 2023, p. 17) é “uma mudança emergente no bem-estar ou na viabilidade de um determinado sistema/ator, que pode ser valorizada positiva ou negativamente.”

<sup>13</sup> (...) os processos colaborativos e cocriativos de compreensão, desenvolvimento e criação de valor de uso podem ser facilitados pela (...) inovação de serviços, que se baseia na aprendizagem e na experimentação com os clientes e outros atores relevantes através de um processo de inovação cocriativo e cíclico” (Ojasalo & Ojasalo, 2018, p.31) [trad. nossa].

multidimensionalidade semântica, a noção de valor é relativamente abstrata (Laud & Karpen, 2017) e pode emergir em diferentes dimensões, tais como, na troca (*value exchange*), em contexto (*value-in-context*), no uso (*value-in-use*), nas experiências (*experiential value*) e no contexto cultural das práticas (*value-incultural-context*)<sup>14</sup>. Segundo Cavalcanti (2023, p.33) “*a cocriação de valor funciona como uma narrativa dos axiomas, é formada por atores que integram recursos e trocam serviço*”, e de acordo com Vargo (2018, p.720) “*value is cocreated by multiple actors, rather than created by one actor and subsequently delivered*”<sup>15</sup>, tornando-o complexo quanto à sua natureza e substância. A atual literatura sobre cocriação de valor exige-nos uma compreensão e explicação diferenciadas e profundas quanto à sua essência, pois o modo como este é gerado, conjuntamente e por múltiplos atores, numa economia e sociedade cada vez mais interconectada, volátil, complexa, dinâmico-evolutiva (Akaka, Koskela-Huotari & Vargo, 2021; Midgley & Lindhult, 2021), vai permitir uma disparidade de resultados. As dimensões do valor para os clientes|atores, no processo de serviço, incorporam um conjunto heteróclito de efeitos que vão desde os aspetos simbólicos, passando pelos utilitário-pragmáticos, económicos, hedónicos e estéticos. E, segundo Bapat e Hollebeek (2023, p.6), as “*subdimensions of customer engagement include immersion, absorption, attention, passion, dedication, and activation.*”<sup>16</sup>, às quais acrescentaríamos as noções de interação, cocriação, inovação e emergência.

A ideia de cocriação de valor emerge, portanto, de um contexto complexo, abstrato, mas não menos apelativo, um território *open ecosystem*, estratégico, viável, adaptável e inovador, abrindo um leque de múltiplas oportunidades oferecidas pela Inteligência Artificial (IA) e práticas experienciais e interativas, integradoras de recursos. Estas são de cardinal importância para a cocriação de valor. Para Vargo *et al* (2023, p. 19) a cocriação de valor é um “*process through which multiple actors, often unaware of each other, jointly contribute to an actor’s/systems wellbeing*”<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> As práticas apresentam-se, segundo Akaka, Shau e Vargo (2013), como fenómeno central, sendo um constructo social de relevo, determinante para o processo de cocriação de valor.

<sup>15</sup> “o valor é cocriado por múltiplos atores, em vez de ser criado por um ator e subsequentemente entregue” (Vargo, 2018, p.720).

<sup>16</sup> “subdimensões do envolvimento do cliente incluem a imersão, a absorção, a atenção, a paixão, a dedicação, a ativação” Bapat & Hollebeek (2023, p.6) [trad. nossa].

<sup>17</sup> A cocriação de valor é um “processo através do qual múltiplos atores, muitas vezes desconhecidos uns dos outros, contribuem conjuntamente para o bem-estar de um ator/sistema” (Vargo et al, 2023, p.19).



## **A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS E DAS EXPERIÊNCIAS NA CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR E DA EMERGÊNCIA INOVACIONAL**

As práticas são os momentos de valor onde se realizam a integração de recursos através de rede de relações de natureza interativa e interconectiva. As práticas são “*pontos de encontro da mente, da atividade e da sociedade*” (Carvalho, 2016, p.43). Uma prática é um modo como o indivíduo vê o mundo, realiza e experiencia tarefas e atividades, podendo afetar as práticas instituídas, ie, as normalizadas. A prática é um modo como cada ator desenvolve as suas ações e atividades abrindo campo para a emergência de momentos criativos e inovadores através da integração de recursos holísticos. As práticas são de natureza sistémica e contextual. Nesse sentido, são pragmáticas, localizadas num tempo e num espaço, incorporando uma multiplicidade de fatores que são manifestações da vida quotidiana. Como a realidade está em constante mudança, as práticas são fenómenos dinâmicos complexos e, nesse âmbito, refletem as próprias transformações da natureza humana.

As práticas são formas como o indivíduo constrói a sua relação com o mundo, realiza tarefas e propósitos dos seus projetos de vida. As práticas são micro construções do domínio social (Carvalho, 2016), são modos de agir que envolvem competências, conhecimentos, motivação - decifreadores de realidades multidimensionais -, e são alavancas nucleares de suporte para a emergência da cocriação de valor. Incluem rotinas partilhadas, hábitos, modos de realização e transformação, crenças, cultura e valores. As práticas permitem compreender as interações micro, meso e macro dos sistemas e subsistemas.

As práticas, enquanto unidades de análise, moldam a esfera social de um sistema interativo de relações complexas. As regras (arranjos institucionais) são estruturas sociais resilientes, centrais no S-DL e que dão orientação às rotinas e suporte à estabilidade do sistema, de um modo estruturante, permitindo a auto-renovação, a auto-organização e a auto-sustentabilidade sistémicas, podendo fazer resultar novos padrões de orientação indo ao encontro das necessidades e satisfação dos clientes.

O serviço é, portanto, um constructo de práticas, é um *locus* sistémico de experiências, é um laboratório transformativo que faz emergir valor colaborativo que resulta da combinação de recursos operantes (*operant resources*) – conhecimento,

informação e competência, que são de natureza intangível e dinâmicos –, e recursos operados (*operand resources*) – que são recursos tangíveis e estáticos – convocando outros potenciais atores, também eles portadores de recursos, também eles integradores de recursos. Segundo Haug & Mergel (2021, p.75) “(...) co-creation processes are characterized by collaboration between the different participants sharing knowledge and experiences which enables the development of innovative solutions and services.”<sup>18</sup>

Sendo uma alavanca sistêmica, a dimensão colaborativa assente nas práticas, coloca as organizações e empresas numa posição de charneira, ao nível da vantagem estratégico competitiva e de competição, reforçando o seu posicionamento através de um aprimoramento de base experiencial, que resulta da aplicação e integração de recursos, num conjunto de práticas substantivas, que estruturam e reforçam relações de proximidade, e inclusão, nas relações micro, meso e macro.

As relações que influenciam as práticas podem ser de natureza multinível: i) as relações micro – que integram avaliações individuais das práticas experienciais, ou seja, baseiam-se na troca direta de serviço-por-serviço entre os atores, ou seja, cada ator recorre aos seus recursos (operantes e operados) para servir outro ator de forma direta, ou seja, reciprocidade diádica; ii) relações meso, que são constituídas por normas relacionais onde se evidenciam as relações tríades com sinergias de troca e emersão potencial da cocriação de valor e iii) as relações macro, cuja significação repousa sobre a coletividade, o societal (Akaka, Vargo, 2013, p.269; Vargo *et al*, 2023), ou seja trocas diretas e indiretas multipartes sustentando a noção de ecossistema de serviço. Neste sentido, a cocriação de valor decorre de uma tipologia diferenciada de valor envolvida em cada dimensão inter e intra relacional, atores – integradores de recursos-, troca de serviço, instituições e arranjos institucionais, num ecossistema dinâmico e evolutivo de serviço, de natureza expansiva, adaptativa, viável e ecossustentável (Vargo& Lusch, 2016; Vargo, 2018) e que Laud e Karpen (2017) tipificaram com base em posturas ativas e participativas que representam diferentes manifestações, que propiciam esboços contextuais potencialmente inovadores e que envolvem i) a procura da informação, ii) a partilha da informação, iii) o comportamento ético e, iv) a interação pessoal. Estas valências capacitam as buscas por melhores experiências, as expectativas de resultados, o modo justo de agir e a

---

<sup>18</sup> “os processos de cocriação caracterizam-se pela colaboração entre os diferentes participantes, partilhando conhecimentos e experiências que permitem o desenvolvimento de soluções e serviços inovadores” Haug & Mergel (2021, p. 75) [trad. nossa].

reciprocidade de processos expansivos de valor. Por outro lado, aqueles autores também reforçam a importância de quatro (4) outras sub-dimensões, igualmente nucleares à construção de um contexto social apazível, e que concorrem para reconfiguração da cocriação de valor, nomeadamente, i) o feedback das suas experiências – que as otimiza a longo prazo, ii) a defesa dos seus interesses – predisposição em credibilizar o serviço, iii) a ajuda – aumenta a eficácia e eficiência do serviço, e iv) a tolerância – ajuda a aceitar as idiosincrasias de outros atores, no sentido da interdependência da integração de recursos.

### **A VISÃO ECOSISTÊMICA DE SERVIÇO**

Encarar o serviço através da lente ecossistémica, potencia e capacita as organizações a desenvolverem perspetivas de leitura sobre a realidade através de um posicionamento holístico e emergente e, simultaneamente, mais ajustável, tornando-o num palco de atuação auto-sustentável através da emersão de cenários prospetivos, sob um amplo chapéu da viabilidade ecossistémica. “*A service ecosystem refers to such a complex service system that is relatively self-contained, self-adjusting systems of resource-integrating actors connected by shared institutional logics and mutual value creation through service exchange with emphasis on dynamic features like adaptation, viability and sustainability.*” (Goda & Kijima, 2015, p.85<sup>19</sup>; Vargo e Lusch, 2016<sup>20</sup>; Vargo, 2014; Vargo e Akaka, 2012, p. 207). De acordo com Strokosch & Osborne (2020b, p.430) “*Service ecosystems are defined as the integration of actors, resources and technologies and the interactions between them within a specific context*”<sup>21</sup>. Tais formulações, que caracterizam a natureza de um serviço ecossistémico, leva-nos a questionar e indagar sobre quais os fatores e condições que influenciam e concorrem para a emersão dos processos de cocriação de valor num serviço ecossistémico.

---

<sup>19</sup> “Um ecossistema de serviço refere-se a um sistema de serviço complexo, relativamente autónomo e autoajustável, constituído por atores que integram recursos, ligados por lógicas institucionais partilhadas e pela criação de valor mútuo através do intercâmbio de serviços, com ênfase em características dinâmicas como a adaptação, a viabilidade e a sustentabilidade”. Goda & Kijima, 2015, p.85 [trad. nossa].

<sup>20</sup> Vargo e Lusch (2016, p.10-11) caracterizam o service ecosystem como “a relatively self-contained, self adjusting system of resource-integrating actors connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange”.

<sup>21</sup> “Os ecossistemas de serviços são definidos como a integração de atores, recursos e tecnologias e as interações entre eles num contexto específico” Strokosch & Osborne (2020b, p.430) [tradução nossa].

A nova conceção de serviço, designada por *service ecosystem*<sup>22</sup>, é um conceito hodierno, multigranular e multidimensional. É um novo modelo de práticas experienciais gestionárias que integra as noções de evolução e inovação assentes em redes adaptativas de valor (Akaka, Koskela-Huotari & Vargo, 2021) e que ampliam o sistema de valor, do binómio relacional tríade A2A (Ator-Ator) para uma relação ecossistémica multiparte A4A (Ator para atores), aumentando o resultado das ofertas e, conseqüentemente, o efeito da cocriação de valor e da inovação.

De acordo com Trischler, Johnson & Kristensson (2020), muitas das iniciativas inovacionais orientadas para a sustentabilidade, ocorrem no âmbito das propostas macro da Agenda 2030 e seus respetivos ODS. Estando esta matriz em agenda, o conceito de ecossistema de serviço apresenta-se como conceito chave “*The service ecosystem has become a key concept in S-D logic, where it provides the unit of analysis for value co-creation activities among actors integrating resources and exchanging services within dynamic networks, which are facilitated by institutional arrangements* (Trischler, Johnson & Kristensson, 2020, p.554)<sup>22</sup>. Nesta abrangência aberta e expansiva, o serviço ecossistémico ao relevar o foco nos atores|cliente, fornece radial e holisticamente todas as possibilidades relacionais micro, meso e macro que, naturalmente, emergem num contexto de práticas, com reciprocidade de benefícios para todos os atores envolvidos, sendo o Ator (Cliente)<sup>23</sup> quem atribui e determina valor, através da integração de recursos (operantes e operados), num dado momento experiencial mas, ao mesmo tempo, dependente da ação dos outros atores (idem). Isto significa que esta lógica coloca o foco no processo colaborativo, em rede, baseado em inter(relações), num evoluir dinâmicosistemático, contingencial e adaptativo sendo o valor gerado conjunta e colaborativamente, decorrendo da ação direta ou indireta dos diferentes atores. E os diferentes atores são, de acordo com Akaka, Koskela-Huotari e Vargo (2021), uma extensa constelação de entidades - organizações, clientes, família, empresas -, que integram recursos e beneficiam do serviço fazendo emergir a cocriação de valor. Uma das

---

<sup>22</sup> Laud e Karpen (2017, p. 782) definem sistema de serviço como uma adição de recursos (que inclui pessoas, tecnologias, informação) associada a outros sistemas de serviço através de propostas de valor cujo objetivo é usar e rentabilizar os próprios recursos e dos demais para melhorar e qualificar a sua situação e a dos outros. <sup>22</sup> “(...) torna-se a pedra angular da lógica do service dominant, e arrasta consigo a predominância da unidade de análise para a cocriação de valor entre atores que integram recursos e trocam serviços em redes dinâmicas as quais são facilitadas pelos arranjos institucionais” Trischler, Johnson & Kristensson (2020, p.554).

<sup>23</sup> Um ator é, segundo Lusch & Vargo (2014, p.740) “uma entidade capaz de atuar sobre os recursos para cocriar valor que positivo quer negativo” “An entity capable of acting on potential resources to cocreate value, either positively or negatively valanced” (Lusch & Vargo, 2014, p. 740).

características deste paradigma constituído por redes de sistemas complexos é o conceito de emergência que faz eclodir novos resultados que decorrem das relações dinâmicas e i(n)terativas (Vargo *et al*, 2023). A noção de emergência é, de acordo com estes autores, “*a phenomenon that arises from the relationships among existing system’s elements but that is qualitatively different from and irreducible to them.* (Vargo *et al*, 2023, p.3)<sup>24</sup>. A emergência é um elemento fundacional de um serviço de natureza ecossistémica.

Esta imagem de serviço que se expande e contrai como se se tratasse de um organismo em permanente e ininterrupta transformação e adaptação, amplia e co-responsabiliza os diferentes sistemas de atores que direta ou indiretamente se envolvem na coconstrução do valor, afetando as relações e as interações sistémicas (Vargo, Koskela-Huotari, Baron, Edvardsson, Reynoso, & Colurcio, 2017) bem como os resultados emergentes (valor, experiências, satisfação, etc.), reforçando as capacidades adaptativas do sistema, ele próprio de natureza complexa e dinâmica. As instituições, que operam no *ecosystem service* do paradigma do S-DL, não se podem confundir com as organizações ou empresas. São esquemas, normas e regulações que são socialmente gerados e constituem-se como modos rotinizados de pensar e agir que determinam a orientação e conduta humanas, ou seja, as práticas (Vargo, 2018). Esses princípios normativos e orientadores constituem-se em elementos vitais para a cocriação de valor que integra, logicamente, recursos públicos e privados para a sua emersão, sendo, eles, e segundo Vargo (2014), a linguagem, os símbolos, as leis, as tradições e a cultura. No fundo, são estes arranjos institucionais que geram robustez e sinergias multivariadas à estrutura de um ecossistema serviço e, respetivamente, às práticas experienciais associadas aos diferentes contextos, que ocorrem no seu seio, preparando o território para a inovação.

A mudança de foco para o ecossistema de serviço (Vargo *et al*, 2017) oferece uma perspetiva diferenciada na análise do sistema de trocas económicas e sociais, sustentada por uma lógica colaborativa e coconstrutiva, relevando os recursos operantes (conhecimento, informação e competência) como o ingrediente diferencial e paradigmático de um serviço evolutivo e transformacional em que o(s) ator(es)-cliente(s) desempenha(m) um papel determinante e próativo no retorno dessa interação, cujo denominador comum assenta na reciprocidade dos benefícios (Vargo & Lusch, 2016). O

---

<sup>24</sup> De acordo com Vargo *et al*, 2023, p.3), citando Capra e Luisi, 2014, o conceito emergente é encarado como “um fenómeno que surge das relações entre os elementos de um sistema existente, mas que é qualitativamente diferente e irreduzível” [trad. nossa].

ator-cliente usa e aplica os recursos, que podem ser públicos, privados e de mercado, ligados pela instituição (conjunto de regras), e gera valor através da sua experiência interativa, fenomenológica e idiossincrática, cujo resultado pode ser cocriado ou codestruido. (Plé, 2017; Echeverri & Skalen, 2011; Plé & Cáceres 2010). Gerar valor com o foco nas experiências vivenciadas, num contexto de serviço ecossistémico, pressupõe uma tomada de consciência e uma co-responsabilização da sua relevância quanto ao potencial papel de cocriador de valor. As práticas experienciais decorrem das componentes regulativas, normativas e cognitivas das instituições (Vargo & Lusch, 2016), que dão substância e legitimidade às atividades processuais desenvolvidas, conferindo sustentabilidade e resiliência ao serviço ecossistémico, abrindo, assim, o eixo da inovação multipartes. Assim, a relação experiencial sistémica e em rede, pode gerar um valor positivo ou destrutivo. Referenciando a Premissa Fundacional (PF) 6 e respetivo axioma 2, em que Vargo e Lusch (2006, 2017) anunciam que “*value is co-created by multiple actors, always including the beneficiary*”<sup>25</sup> que “*all economies are service economies*” (PF5), sendo este “*the fundamental basis of the Exchange*” (Axioma 1 e PF 1), exige, aos gestores|líderes, observação cuidada e vigilante quanto ao papel das instituições e dos seus arranjos, interdependentes, que regulam o serviço e o mercado, através de um conjunto de regras, normas, significados, símbolos, práticas, a fim de potenciarem a coopetição e reposicionamento estratégico distintivo do serviço, através de propostas de valor capazes de serem cocriadas, em que a “*value co-creation is coordinated by the generation of actors and agreements between institutions*” ( PF11, Axioma 5)<sup>26</sup> (Vargo, Koskela-Huotari, Baron, Edvardsson, Reynoso, & Colurcio, 2017). A importância dos líderes reside na capacidade de observarem o todo nas suas multi-interligações, através de uma lente estratégico- prospetiva, sendo vistos como os verdadeiros facilitadores e catalisadores do processo de emersão do valor colaborativo (Haug & Mergel, 2021). Nas palavras de Dixon *et al* (2021), uma forte liderança<sup>27</sup> num serviço público de natureza transformativa, imerso em contextos disruptivos e incertos, revela-se uma pedra angular que modifica, inspira e valoriza, que sabe conduzir, mediar

---

<sup>25</sup> “*o valor é cocriado por múltiplos atores sempre incluindo o beneficiário*” (PF6) e que “*todas as economias são economias de serviço*” (PF5), sendo este “*a base fundamental da troca*” (Axioma 1 e PF 1) [trad. nossa].

<sup>26</sup> *a cocriação de valor é coordenada pela geração de atores e acordos entre instituições*” (PF11, Axioma 5) [trad.nossa].

<sup>27</sup> A este propósito veja-se “As the 2030 deadline nears, the SDG agenda requires strong global leadership to coordinate and drive the world’s global economy and institutions towards innovative sustainable solutions”. (Kurup, Freeman, Arora & Sarkar, 2023, p.8).

e facilitar os fluxos processuais e as interações entre atores. Gerir interações, combinar estratégias gestionárias e promover a aprendizagem são capacidades que um líder deve possuir para almejar o grande desafio que se coloca ao serviço público sob a égide da: i) a confiança, ii) a legitimidade, iii) a transparência, iv) a sustentabilidade institucional, v) a legitimidade social, vi) a inovação e vii) a modernização administrativa.

O novo modelo de serviço público em agenda é, por conseguinte, todo um ecossistema em expansão e articulação, em que “*os atores excedem a troca imediata de serviço e criam redes e recursos para cocriar valor*” (Silva-Lacerda, Castro & Veiga, 2018, p. 118), fazendo eclodir sistemas e processos de inovação. Um serviço público de base ecossistémica é uma estrutura osmótica em que uma multiplicidade de atores - envolvendo uma diversidade combinatória de relações, que vão desde os decisores políticos, passando por organizações, empresas e outras associações -, concebem, planeiam, atuam e usam, com base em interações, e *institutional arrangements*, acumulando valor nas diferentes estratificações e dimensões: micro, meso e macro (Strokosch & Osborne, 2020b), gerando robustez em posicionamento, criatividade e inovação, tornando o sistema resiliente e auto-eco-sustentável. Segundo, Vargo *et al* (2023, p.16) para melhorar a resiliência dos ecossistemas de serviço é fundamental “*to ensure processes and structures that allow flexible and responsive adjustment of institutions*”<sup>28</sup>

## **O PARADIGMA DA INOVAÇÃO NO SERVICE ECOSYSTEM**

A realidade é um vasto território multidimensional e polissémico. Os olhares que repousam sobre ela convocam predisposições atentas, críticas e construtivas. A própria realidade não sendo estanque, apela e convida-nos a entrar no caminho do questionamento, da descoberta, da seleção, da avaliação, da criatividade e da inovação. A inovação, na lógica do S-D<sup>29</sup> encontrase, intrinsecamente, associada à emergência da cocriação de valor e pode ter uma natureza tangível e intangível. Sendo a cocriação de

---

<sup>28</sup> “Para melhorar a resiliência dos ecossistemas de serviços a qualquer escala face a perturbações graves, é fundamental assegurar processos e estruturas que permitam um ajustamento flexível e reativo das instituições.” (Vargo et al, 2023, p.16) [trad.nossa].

<sup>29</sup> “Service-dominant knowledge is increasingly being recognized as a viable approach in service innovation research” (Huang, 2018, p.455; Badinelli, et al, 2012). “O conhecimento sobre o S-DL está sendo gradativamente reconhecido como uma abordagem viável na investigação sobre inovação nos serviços” [trad. nossa].

valor um dos eixos centrais do paradigma S-DL, a inovação<sup>30</sup> surge como um motor propulsor daquela. Segundo Torfing, Ferlie, Jukic & Ongaro

(2021, p.10) a cocriação pode ser vista como um estimulador da inovação que “ (...) *it brings together public and private actors with different experiences, perspectives, and forms of knowledge in a problem- or task-focused e (...) as shorthand for collaborative innovation*”.<sup>31</sup> Segundo Hansen & Fuglsang (2020), a abordagem do valor público também fornece, num serviço ecossistémico público, uma nova forma de pensar a inovação como uma atividade, uma prática experiencial e construtiva e uma plataforma para gerar e promover o valor público firmando um (com)promisso com os princípios democráticos e transparentes.

As inovações ocorrem em contexto social, e são de natureza aberta. Surgem a partir de uma rede interconectiva de agentes e atores que direta ou indiretamente contribuem e cooperam para a estratégia das organizações, quanto às soluções que preconizam na resolução de problemas e situações específicas (Huang, Cervera & Mas-Verdu, 2018). Normalmente, as inovações provocam mudanças podendo afetar todo o ecossistema de serviço. Geradora de novas práticas, as inovações transformam estruturas, processos, atividades e, nesse sentido, são vistas como elementos essenciais à emergência da cocriação de valor. Contudo, as inovações podem igualmente, nas palavras de Jaakkola, Aarikka-Stenroos e Ritala (2019, p. 498), causar disrupções “ (...) *innovations aim at enabling better value co-creation; but also cause disruption in the service ecosystem. In order to create value, the innovation has to resonate with the needs, practices, values, and institutional structures of the market and all of society, so that actors are able to make use of the new resource or in their value processes*”<sup>32</sup>, tendo um impacto sinérgico em todo o ecossistema de serviço. Pretende-se que o seu efeito seja mobilizador de práticas, de interações e que fomente um espírito mais eficiente e eficaz no sentido do bem-estar societal.

---

<sup>30</sup> Entendemos o conceito de inovação com proximidade da noção de modernização administrativa tão essencial para o serviço público. Há toda um posicionamento implícito (i)novacional para que ocorra a modernização na modernização do serviço público e que pressupõe uma atitude aberta, flexível e integrada.

<sup>31</sup> “A cocriação estimula a inovação, uma vez que reúne atores públicos e privados com diferentes experiências, perspectivas e formas de conhecimento num processo centrado num problema ou numa tarefa “(...) a cocriação pode ser vista como uma abreviatura de inovação colaborativa” [trad. nossa].

<sup>32</sup> “Essencialmente, as inovações têm como objetivo permitir uma melhor cocriação de valor, mas também causam perturbações no ecossistema de serviço. Para criar valor, a inovação tem de estar em sintonia com as necessidades, práticas, valores e estruturas institucionais do mercado e de toda a sociedade, para que os atores possam utilizar o novo recurso ou os seus processos de valor (Jaakkola, Aarikka-Stenroos & Ritala, 2019 p. 498) [trad. nossa].



Um paradigma reflete um modo válido, viável e diferenciado de observar o mundo, a realidade e a ciência. Estas são complexa e dinâmicas não sendo, por conseguinte, de natureza estanque. Na esteira onto-epistemológica do S-DL, Vargo e Lusch (2016, p. 8) avançam com a apresentação de uma matriz sùmula, analítico-comparativa, que representa o estado da evolução teórica das premissas fundacionais no decurso do tempo. A lente de observação permite aprofundar os contextos complexos, em expansão e contração, e as transformações operadas na atualização e criação das premissas fundacionais. Importa suspender e mergulhar na evolução teórica do S-DL. Façamos, então, uma revisitação.

Em 2004, Vargo e Lusch estabelecem oito premissas básicas que rapidamente se expandiram para 11 premissas fundacionais às quais, em 2016, agregam e fazem convergir 5 axiomas (Hekkula & Arnould, 2022). Esta evolução representa um *open ecosystem paradigm*, configurando um processo analítico, metuculoso e expansivo do *modus operandi* do próprio ecossistema de serviço, ativando o diafragma interconectivo às suas atualizações sistemáticas como se se tratasse de uma obra aberta, em permanente coconstrução, expansiva, contribuindo, dessa forma, para uma melhor compreensão sobre a realidade económica e social, tributando qualidade e melhoria nas trocas, nas interações, na felicidade individual e social. Essa revisitação não diz apenas respeito à adição, subtração ou eliminação de meros conceitos linguísticos. Antes reflete e é consequência de um debate académico reflexivo sobre a fundamentação epistemológica que sustenta toda a arquitetura ontognosiológica do ServiceDominant Logic (Cf quadro infra), destacando-o como uma lente prospetiva que capta e integra todas as *nuances* da realidade supra invocada.

O quadro (cf.infra) reflete, por si mesmo, os efeitos, as evidências colaborativo-constructiva, evolutivas. A partir de integração dos Axiomas<sup>33</sup>, os autores Lusch e Vargo, fundamentam a abordagem do *ecosystem service* que legitima e reforça a instauração sistémico-estratégica das redes de atores que, potencialmente, integram recursos e que, conjuntamente, cocriam valor através das suas práticas interativas experienciais.

---

<sup>33</sup> Um axioma é um postulado ontológico que qualifica a validade de uma premissa. Não carece, portanto, de demonstração

Tabela 1

Premissas Fundacionais	Vargo & Lusch (2004) Enunciados /Statements	Vargo & Lusch (2008) Enunciados /Statements	Vargo & Lusch (2016) Enunciados /Statements	Axiomas A1 a A4 em 2014 e o A5 em (2016)
PF1	A aplicação de competências e conhecimentos especializados é a unidade fundamental da troca.	Serviço é a base fundamental de troca. <i>“Service is the fundamental basis of Exchange”</i>	Sem alteração	Adquire estatuto de Axioma em 2014 (A1) e, em 2016 é consolidado
PF2	Transações indiretas escondem a unidade fundamental da troca.	A troca indireta esconde a base fundamental da troca.	Sem alteração	
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para prestação de serviços.	Sem mudanças.	Sem alteração	
PF4	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva	Os recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico	
PF5	Todas as economias são economias de serviços.	Todas as economias são economias de serviço.	Sem alteração	
PF6	O cliente é sempre coprodutor.	O cliente é sempre um cocriador de valor. <i>“The customer is always a cocreator of value”</i>	O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário. <i>“Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary”</i>	Adquire estatuto de Axioma em 2014 (A2) e, em 2016, é atualizado
PF7	A empresa apenas pode apresentar proposições de valor	A empresa não pode apresentar valor, mas apenas oferecer proposições de valor.	Os atores não podem fornecer valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor.	
PF8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o cliente relacional	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente para o cliente e relacional	Uma visão centrada nos serviços é inerentemente orientada para o beneficiário e relacional	
PF9	As organizações existem para integrar e transformar competências micro especializadas em serviços complexos que são procurados no mercado	Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos <i>“ All economies and social actors are resource integrators ”</i>	Sem alteração	Adquire estatuto de Axioma em 2014 (A3) e, em 2016, é consolidado
PF10	--	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário <i>“Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary”</i>	Sem alteração	Adquire estatuto de Axioma (A4) em 2014 e, em 2016 é consolidado
PF11 (Novo)	--	--	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais. <i>“Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements”</i>	Adquire estatuto de Axioma (A5) em 2016

Adaptado da “*Foundational premise development*” (Lusch & Vargo, 2014, p.15; Vargo & Lusch, 2016, p.8; Vargo & Lusch 2017, p.47) .

Num recente artigo, Vargo *et al* (2023, p. 7) estabelecem uma correlação entre o paradigma SDL e os seus 5 axiomas e o conceito de *emergence* que resulta das interações num sistema de serviço e que, se apresenta irreduzível e qualitativamente diferente. Existe uma correspondência atualizada dos axiomas conferindo maior robustez ao modelo de pensamento S-DL. Segundo aqueles autores o Axioma 1 – *Service is the fundamental basis of exchange* - Troca de serviço por serviço - é um postulado que determina as

constelações i(n)terativas essenciais ao processo de criação de valor; o Axioma 2 - *Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary* – permite acoplar as redes ou estruturas sistémico-dinâmicas à cocriação de valor; o Axioma 3 - *All economies and social actors are resource integrators* – estabelece o conceito composto de integração de recursos como a base que confere orientação ao ecossistema em rede; o Axioma 4 - *Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary* - incorpora a experiência fenomenológica e holística como a premissa nuclear da esfera da criação de valor, consagrando o conceito hodierno de emergência enquanto elemento imprevisível e impermanente que gera valor; e o Axioma 5 – *Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements* - confere legitimidade às estruturas emergentes - normas, regras, etc - enquanto substratos que regulam e orientam os integradores de recursos na prossecução da cocriação de valor. Ao axioma 5, aqueles autores reforçam a ideia sublinhando que as instituições decorrem das interações entre atores, as quais são irreduzíveis, e emergentes. E que a emergência é uma componente que inevitavelmente está presente nos ecossistemas de serviço conferindo-lhes auto-organização e auto-ajustamento e auto-sustentabilidade.

Os ecossistemas de serviço são sistemas de serviço que interagem entre si (Kuppelwieser & Finsterwalder, 2016). São entidades abertas, ajustáveis, adaptativas e evolutivas que estão interligadas e interconectadas com outros sistemas através de processos dinâmicos geradores de valor (Goda & Kijima, 2015). A sua viabilidade, enquanto sistema aberto, é determinada pela ampliação do contexto social e da inovação, conceito de valor muito caro ao paradigma SDL.

Vargo, Wieland & Akaka (2015, p.8)<sup>34</sup> definem inovação como uma cocriação ou recombinação de práticas colaborativas que fornecem soluções ímpares para a resolução de problemas novos ou existentes. A inovação, enquanto fenómeno emergente, existe em função do uso ou aplicação de recursos disponíveis num contexto espaço e tempo. A inovação assume a sua entidade ontogenesológica e epistemológica nas atividades, nos processos, nas práticas, e nesse sentido, encontra-se sempre presente e em evolução, não sendo, logicamente, um processo linear. A inovação não assume o estatismo. O próprio conceito de inovação é, portanto, oposto ao de inércia.

---

<sup>34</sup> “Innovation can be broadly conceptualized as the co-creation or collaborative recombination of practices that provide novel solutions for new or existing problems (...)”. “A inovação pode ser amplamente conceptualizada como a cocriação ou recombinação colaborativa de práticas que fornecem soluções novas para problemas novos ou existentes (...)”. (Vargo, Wieland & Akaka, 2015, p.8).

O conceito de inovação tem uma narrativa dinâmica consentânea com a própria evolução da história da humanidade. Nessa medida, e de acordo com Granstrand & Holgersson (2020), a inovação é um conceito repleto de tensões e paradoxos cuja significação e valor foram sendo alterados ao longo dos tempos. Hoje em dia, é um conceito chapéu (*umbrella*) que serve de panaceia a todos os problemas socioeconómicos (Godin, 2015), cujo foco incide sobre atores, atividades, recursos, artefactos, comportamentos, trocas, relações e arranjos institucionais<sup>35</sup>. A centralidade no ser humano (ator) e nas suas capacidades de criação, criatividade e inovação de novos produtos e serviço(s), como soluções transformadoras, logo inovadoras (KoskelaHuotari, *et al*, 2021) é o foco a eleger, nunca descurando os atores sociais que ampliam e enriquecem o contexto da inovação. Num ecossistema de serviço, os atores<sup>36</sup> podem estar direta ou indiretamente envolvidos, quer na integração de recursos quer na cocriação de valor (Helkkula & Arnould, 2022). Tal desiderato dilata e fundamenta todo a arena dinâmica da inovação, em torno de todo o processo que envolve a cocriação de valor e a criatividade, tornando-a elusiva, idiossincrática, distintiva, complexa e emergente.

Em 2016, Vargo e Lusch (p.7)<sup>37</sup>, apresentam uma figura que ilustra os elementos constituintes do processo de cocriação de valor num ecossistema de serviço. Todos estes elementos, a saber, os atores, a integração de recursos, a troca de serviço, as instituições e arranjos institucionais, o próprio conceito de serviço ecossistémico, configuram todo um sistema iterativo que legitima a teoria que funda o seu foco na cocriação do valor e na evolução dialética do conceito emergente, sendo encarado como o elemento que aciona as re(i)novações e modernizações do serviço público.

---

<sup>35</sup> Arranjos institucionais na perspetiva do S-DL.

<sup>36</sup> No paradigma S-DL os atores podem ser governos, decisores políticos, produtores, consumidores, clientes, instituições.

<sup>37</sup> Este modelo foi explicado e atualizado por Ng & Vargo (2018, p. 518-519) “This integrated framework, in turn, provides a narrative of value cocreation occurring through actors’ integration of resources and exchange of service, enabled and constrained by endogenously generated, shared institutions (social norms, rules, symbols and other normative and heuristic guidelines) establishing dynamic, nested and overlapping service ecosystems, which provide the context for further value cocreation”. Este modelo integrado, fornece uma narrativa da cocriação de valor que ocorre através da integração de recursos e da troca de serviços pelos atores, possibilitada e condicionada por instituições partilhadas geradas endogenamente (normas sociais, regras, símbolos e outras orientações normativas e heurísticas) que estabelecem ecossistemas de serviços dinâmicos, aninhados e sobrepostos, que fornecem o contexto para uma maior cocriação de valor.” [trad. nossa].



Vargo & Lusch, 2016, p.7.

Este modelo metateórico, assim designado por Ng & Vargo (2018), reforça a interligação das valências nucleares que fundamentam o ecossistema de serviço e a regeneração da cocriação de valor, e que repousam sobre i) os papéis e as capacidades dinâmicas dos atores (recursos operantes) nas suas múltiplas conexões de agregação micro, meso e macro; ii) a ativa integração de recursos também caracterizada como dinâmica; iii) a coordenação do serviço de troca; iv) os arranjos institucionais e sua relevante função ao nível da cultura, estrutura, processos, comunicação, práticas, legislação e crenças e que sustentam o território de recocriação de valor induzindo a uma mudança e transformação institucional. Os arranjos institucionais são encarados, no paradigma no S-DL, como centrais no processo de inovação, e as práticas sociais, assumem-se como os ingredientes das fontes de inovação (Vargo *et al.*, 2015). Este modelo epistémico coconstrutivo apresentado por Vargo e Lusch (2016) e reforçado por Ng e Vargo (2018), é uma ferramenta poderosa que permite ler, perceber e atuar ciclicamente sobre o real, reajustando, reaproximando, re(i)novando olhares estratégico-prospectivos. Daí a sua relevância na contemporaneidade. Os modelos não são cercas (vedações) delimitadas. São instrumentos que permitem acercar-se do objeto de estudo com acuidade, estruturar de forma expansiva a representatividade do conhecimento para dele extrair, com clareza e sagacidade, as inferências propositivas, tornando o quadro referencial uma estrutura sistémica robusta, imersa de autenticidade. E isso permite gerar confiança e auto-sustentabilidade ao próprio sistema. Há, portanto, cinco (5) grandes pilares que sustentam o edifício metateórico do S-DL, a saber: i) o(s) ator(es), ii) o serviço ecossistémico, iii) o valor, iv) os mecanismos institucionais e v) a emergência.

Não há uma equação predefinida que tudo explica. O modelo representa os elementos fundamentais que melhor ilustram e representam a realidade, composta e em rede, não descurando a multiplicidade de interconectividades subjacentes ao arquétipo. A rotatividade cíclica espelha a ampliação do conhecimento holístico, em permanente evolução, permitindo ajustamentos e adaptações necessárias face à volatilidade dos acontecimentos. Este modelo adapta-se a diferentes cenários socioeconómicos e busca respostas viáveis – sempre abertas - face aos ambientes de incerteza, volatilidade, complexidade e ambiguidade<sup>38</sup>. Isto pressupõe uma mudança de mentalidade, uma mudança na cultura organizacional e no modo como se gera e como se lidera a organização e serviço.

Liderar um serviço público sob a égide do paradigma S-DL pressupõe um posicionamento positivo e construtivo, com visão prospetiva e antecipadora, num contexto emergente, requerendo uma visão, simultaneamente, integrada e inclusiva. Liderar é a chave que sustenta qualquer organização-serviço, conectada e em rede, e que assume a coopetição como vetor principal e diferenciador dos demais contextos-sistemas. Liderar, em contextos VUCA, é um desafio que pressupõe uma atitude adaptativa e proficiente, ágil e versátil, mobilizadora de equipas colaborativas alinhadas à estratégia organizacional, também ela adaptativa e coconstrutiva, com ganhos para todos os atores e clientes envolvidos. Saber liderar em contexto de mudança é um ativador que gera novos contextos, desafios, motivação e confiança<sup>39</sup> e num contexto onde o(s) serviço(s) est(á)ão imerso(s) pressupõe uma enorme capacidade flexível e uma habilidade perseverante e mobilizadora para manter uma mente aberta que permita instaurar os apelos e desafios à emersão de territórios inovacionais.

O Serviço Público, enquanto ecossistema, pressupõe uma configuração complexa de constelações. Cada sistema interage com outros sistemas, - a incorporação dinâmica de recursos, pessoas, tecnologia e informação-, em redes adaptativas auto-sustentáveis. O serviço é uma estrutura social funcional, uma arquitetura em rede, constituído por entidades interdependentes que visam assegurar a coopetição e a inovação, num fluxo que determina a viabilidade, a eficiência, a eficácia e a economia. O sucesso reside nesta organicidade sistémicoexistencial, inter e intra relacional, onde emerge o co-

---

<sup>38</sup> Comumente designado por VUCA este acrónimo designa: Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A).

<sup>39</sup> A motivação e a confiança são indutores das práticas inovacionais.

envolvimento, a co-aprendizagem, a coreadaptação, a co-evolução, e co-transformação, validado e valorizado por pessoas, atores, clientes que determinam em rede a cocriação de valor (Carvalho, 2016) e a inovação. A cocriação, nas palavras Russo-Spena e Mele (2012) é um processo de “co-s”<sup>40</sup> cuja variabilidade determina uma multiplicidade de perspectivas, de experiências, de práticas originando uma pluralidade de soluções inovadoras. O valor reside no modo como cada ator integra os recursos (*operant* e *operand*), num sistema aberto, iterativo e processual. Cada ator age de acordo com as regras e normas sociais (*institutions*). Como as estruturas sociais são contextuais e contingenciais, a multiplicidade de soluções é extensa e o território da criação de valor, um campo fértil para se re(i)novar.

De acordo com Lusch e Vargo (2014, p.17), a organização tem como propósito “*to serve itself by serving others*”<sup>41</sup> e isso é realizado através da integração de recursos internos e recursos disponíveis para que possam gerar novos recursos os quais são reconvocados para benefício de outras entidades (individuais, famílias, empresas, organizações). Nesta espiral de realizações mútuas, os recursos disponíveis estão sempre a mudar abrindo o leque de oportunidades inovadoras e transformadoras do serviço (idem)<sup>42</sup>. As transformações são viáveis pela expansividade e porosidade do próprio ecossistema que gera os alicerces ideais para a instauração da inovação e da emergência. Pelo exposto falar de ecossistema de serviço é falar de um serviço transformacional. A inovação surge, inevitavelmente, associada ao serviço ecossistêmico.

## **O VALOR DO SERVIÇO PÚBLICO, EM REDE**

*“Sendo a prestação dos serviços uma incumbência do Estado estabelecida por lei, e tendo o Estado trilhado um conjunto de transformações ao longo dos últimos séculos, tal implicou uma alteração no paradigma da prestação dos serviços públicos.”* Correia, Mendes, Dias & Pereira (2020, p. 45).

---

<sup>40</sup> “Co-creation as a process of ‘Co-s’” (Russo-Spena & Mele,2012, p. 530).

<sup>41</sup> “(...) servir-se a si próprio servindo os outros” (Lusch & Vargo,2014, p.17).

<sup>42</sup> “This is done by integrating internal resources and the resources it has available to it through various public and market sources to create new resources that it can apply for the benefit of others enterprises (individuals, family, firms, etc). Since the resources available to both the serving and the beneficial actors are continually changing, so too are service opportunities” (Idem, Lusch & Vargo, 2014, p.17).

Há uma necessidade premente em expandir o conhecimento sobre o modo como emerge a cocriação de valor em organizações de serviço público<sup>43</sup>. Os académicos têm procurado investigar e expor novas abordagens que configurem olhares diversificados sobre a gestão do serviço público tornando-o mais impactante nas sociedades contemporâneas. A sua multidimensionalidade determina a sua complexidade. Decorrentes dos modelos de governança, os serviços públicos são uma incumbência do Estado e existem para servir o(s) cidadão(s)|ator/(es). O Estado surge como regulador e posiciona-se, atualmente, num novo contexto de governança colaborativa<sup>44</sup>. Há um território fértil para se apostar na mudança de paradigma de Serviço.

Servir é um verbo operatório (ação) cuja função é ajudar o outro, contribuindo para o seu bemestar procurando responder, de forma proficiente e eficaz, à volatilidade evolutiva das sociedades, expressão utilizada por Correia *et al* (2020), apresentando-se, desse modo, mais próximo dos cidadãos, mais ágil, mais comunicativo-participativo, mais humanista, mais aberto (*open system*). “*In representative democracies, public organisations are componentes of societies’ political organisations (...) in representative democracies, the main aim of public service organisations is to create public value (i.e., collective value that benefits society overall)*”<sup>45</sup> (Sønderskov & Rønning, 2021, p. 75). Sob este prisma, a cocriação é vista como um modo de governança (Torfing *at al*, 2021, p.25).

Mas o que se entende por valor público? De acordo com a interpretação de Chen, Walker & Sawhney (2020, p.1677) “*Public value is the desirable outcome relating to the quality of individual and collective life for citizens shaped by the normative consensus of society, policies, and governance*”<sup>46</sup>. Imerso num ecossistema de interações plurais, o valor público assenta na rede colaborativa de atores (tais como cidadãos, atores, sociedade civil, parceiros públicos, e privados, utilizadores do serviço e membros internos –

---

<sup>43</sup> “Researchers have made efforts to combine service management theory with public administration theory to develop an enhanced model of public service logic and help the public sector to develop services through cocreation with service users” (Doring & Carty, 2021, p.59). “The concept of co-creation is of increasing interest to academics, policymakers, and practitioners alike. It has been applied in two streams of developing literature on public innovation and collaborative governance, and on value creation and the PSL.” (Rubalcaba *et al*, 2022, p.42).

<sup>44</sup> Veja-se o caso dos orçamentos participativos.

<sup>45</sup> “Nas democracias representativas, as organizações públicas são componentes das organizações políticas das sociedades (...) nas democracias representativas, o principal objetivo das organizações de serviço público é criar valor público (ou seja, valor coletivo que beneficia a sociedade em geral).” (Sønderskov & Rønning, 2021, p. 75).

<sup>46</sup> “*O valor público é o resultado desejável relacionado com a qualidade de vida individual e colectiva dos cidadãos, moldado pelo consenso normativo da sociedade, das políticas e da governação*” (trad. nossa)



trabalhadores) que prestam serviço público a fim de obter benefícios mútuos. Para Haug e Mergel (2021) e Scupola e Mergel (2021), o valor público assenta nas interações e pode assumir dois significados: i) como uma forma de captar os efeitos diretos e indiretos das interações entre a organização pública e o contexto envolvente; ii) o valor individual que decorre de orientações normativas tais como a prestação de contas, a responsabilidade e o comportamento ético dos trabalhadores públicos. Estes autores categorizam quatro tipos de valor público<sup>47</sup>, a saber, i) o administrativo – que se centra na melhoria dos processos; ii) o cívico|democrático – que otimiza as relações entre as organizações públicas e os cidadãos|atores; iii) o societal – que melhora a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade em prol da sociedade em geral;<sup>48</sup> e, iv) o económico - que torna as organizações mais proficientes e eficazes, reduzindo os custos.

Um serviço público é um serviço de interações que se apoia em proposições de valor facilitadoras de cocriação de valor, promotoras de contextos inovacionais, emergentes, e que, por sua vez, se caracteriza pela aspiração ao ato da criação “*the service and reflect the value it aspires to create*”<sup>49</sup> (Strokosch & Osborne, 2020b, p. 431). O valor, num serviço público, é uma aspiração, uma inspiração, uma volatilidade, uma emergência, um estado, que anseia por realização ou efetivação no sentido do bem-estar individual e societal. Os serviços públicos são encarados como processos evolutivos que não se esgotam num único ato e que assumem valor através da integração de recursos, quando usados pelo beneficiário. Pela sua natureza, os atores (incluindo cidadãos, organizações, empresas, decisores políticos) usam recursos, num determinado contexto ecossistémico, e interagem entre si, num processo inter e intra relacional, fazendo emergir, num movimento dialético, a cocriação de valor, “*citizen participation leads to public value because the decision-making process becomes more open and inclusive*”<sup>50</sup> (Haug & Mergel, 2021, p.78).

---

<sup>47</sup> (Haug & Mergel, 2021) *From the public value literature (Fuglsang et al. 2021), four types of public value can be distinguished: (1) administrative values that focus on the improvement of administrative processes (Tönurist et al. 2017), (2) citizen values that aim to improve the relationships between public administrations and citizens (Bergvall-Kåreborn and Ståhlbröst 2009), (3) societal values that improve transparency, accountability and responsibility for the sake of the larger society (Dekker et al. 2019; Evans et al. 2015; Følstad 2008), and (4) economic values that improve how public administrations deliver services, save costs, and generally become more efficient and effective”.*

<sup>48</sup> Os valores societais correspondem às ações estratégicas com elevado teor de transparência, responsabilidade e de natureza transformacional.

<sup>49</sup> “define o serviço e refletem o valor que este aspira a criar”. (Strokosch & Osborne, 2020b, p. 431) [trad. nossa].

<sup>50</sup> “a participação dos cidadãos gera valor público porque o processo de tomada de decisões se torna mais aberto e inclusivo” (Haug & Mergel, 2021, p.78). [trad. nossa]

A cocriação num serviço público surge, desse modo, como um constructo inclusivo, colaborativo e evolutivo que gera impacto na economia e na sociedade em geral e no indivíduo em particular. As organizações públicas, enquanto sistemas sociais promotoras de boas práticas, necessitam de conceber mecanismos que facilitem a integração de recursos de forma a poderem apresentar novas propostas (inovação) para emersão de momentos de cocriação de valor. Esse é o território das interações, “ (...) *iterative and dynamic relationships between users and service providers*”<sup>51</sup>, nas palavras de Sønderskov & Rønning (p.64). Agilidade (celeridade) e proficiência são as dimensões que nutrem as diferentes geografias temáticas que o serviço público agrega. Para o efeito, é essencial que haja um profundo conhecimento quer das práticas experienciais envolvidas em contexto social, quer dos esquemas institucionais, quer ainda dos atores envolvidos e das suas necessidades “*to understand the key drivers of value cocreation in service ecosystems, it is necessary to understand how and why service beneficiaries (e.g., customers) integrate resources to cocreate for themselves (and for others)*”<sup>52</sup> (Vargo & Akaka, 2012, p. 211). No paradigma S-DL as organizações agem como cimento unificador e congregador, facilitando a integração de recursos e o intercâmbio de serviço por serviço numa espiral contínua “ (...) *glue that holds service ecosystems together by facilitating resource integration and service exchange*” (Vargo, 2018, p.724)<sup>53</sup>.

Com os avanços económicos sociais e tecnológicos intensificou-se a necessidade de transformar a cultura de serviço público orientado para os cidadãos|atores, tornando a esfera de ação da Administração pública, simultaneamente mais ampla e mais complexa, escrutinada quanto à eficácia da boa gestão pública e da boa governança. As novas exigências económicas, políticas e sociais das sociedades modernas assim como os seus valores e cultura, têm promovido uma transformação de mentalidades que não se compadece com a forma burocrática como as organizações públicas anteriormente se situavam. A Administração Pública é impelida a responder aos novos desafios e exigências societais, incorporando sistemas de interconectividades, complementaridades,

---

<sup>51</sup> “ (...) relações interativas e dinâmicas entre os utilizadores e o serviço fornecedor”(Sønderskov & Rønning,

<sup>52</sup> “para compreender os principais fatores de cocriação de valor nos ecossistemas de serviços, é necessário compreender como e porquê os beneficiários dos serviços (por exemplo, os clientes) integram recursos para cocriarem para si próprios (e para os outros)” (Vargo & Akaka, 2012, p. 211). [trad. nossa]. <sup>53</sup> “ (...) cimento que mantém unidos os ecossistemas de serviços” (Vargo, 2018, p.724) [trad. nossa] <sup>54</sup> O serviço público não escolhe os seus mercados.

<sup>53</sup> “ (...) *cimento que mantém unidos os ecossistemas de serviços*” (Vargo, 2018, p.724) [trad. nossa]

parcerias e protocolos na sua esfera de ação para servir todos os cidadãos|atores. Estes passam a assumir um papel mais ativo, tão interveniente quanto exigente, transformando as atividades e procedimentos no sentido de uma melhoria contínua, sob a égide da qualidade da prestação dos serviços, das suas interações bem como da prestação de contas (*accountability*) e transparência. O serviço público desempenha um papel central na criação de valor público ao fornecer valor coletivo que beneficia os cidadãos e à sociedade em geral (Sønderskov & Rønning, 2021). Sob a lógica do servir com o foco nos cidadãos, com território multivariado e de cariz multidimensional<sup>54</sup>, o serviço público tem por missão gerar|promover valor público colaborativamente, interagindo sob a égide de normas e normativos (*arrangements*) para nortear uma prestação distributiva igualitária.

Sob este prisma o papel do serviço público visa gerar condições e propostas de valor, através de uma miríade de interdependências, capacitadas pelas redes colaborativas, com e para os cidadãos|atores, criando condições para que estes, através dos seus conhecimentos, competências e experiências, transformem as ofertas em evidências reais, indo ao encontro da sua satisfação, expectativas, ampliando o seu bem-estar. Nesta esfera de ação, papel interventivo do cidadão |ator apresenta-se determinante.

Mas como podem as organizações de serviço público definir o valor público? O valor público depende do contexto num dado tempo político; o valor público é alusivo, idiossincrático, é evolutivo e é consentâneo com a dinâmica experiencial que se vivencia. Assente num presente contínuo, o valor público que se assume como holístico-sistémico vai variando de acordo com as diferentes constelações políticas, num palco de interesses decisórios variados (Sønderskov & Rønning, 2021). O valor é um fenómeno experiencial, interativo, emergente. (Vargo *et al*, 2023). Existe uma densificação de normativos que alicerçam a realização dos processos e que o serviço deve relevar para gerir as expectativas de atores sociais e alinhar-se com as decisões das autoridades políticas. Isso torna o sistema pesado, complexo e com pouca margem de manobra para inovar. Os serviços públicos não escolhem os seus mercados ou clientes, devendo responder a todas as solicitações, com transparência, imparcialidade e eficácia. Ou seja, a sua ambição reside na fluidez dos processos, na desburocratização, modernização, e na confluência de diferentes interesses individuais e coletivos.

---

<sup>54</sup> O serviço público não escolhe os seus mercados.

No diploma que fundamenta a atuação da Agência da Modernização Administrativa (AMA), no que tange aos serviços públicos, existe um conjunto de medidas de aperfeiçoamento e qualificação que vincula um conjunto de orientações no sentido da promoção de atitudes, comportamentos e ações e que vão encontro da gestão de proximidade, da desmaterialização, das transferências de novas missões para a administração local (descentralização) no sentido da concretização dos princípios subjacentes à nova filosofia que a, presentemente, a Administração Pública abraça. Segundo Osborne e Strokosch (2022, p.121) “(...) *is essential to the development of resilient and sustainable public services for the future and that this orientation needs to privilege creating value in the lives of public service users rather than internal organisational efficiency in isolation from such value*”<sup>55</sup>. É importante criar espaços resilientes e sustentáveis de agregação de valor económico-social, em contexto emergente e potencialmente inovacional. Como a emergência está, nas palavras de Vargo *et al* (2023) sempre ativa e é imprevisível, é preciso promover a inovação e gerar laboratórios criativos.

### **O SISTEMA EM REDE DO BALCÃO ÚNICO E ESPAÇO CIDADÃO: O PRIMADO DE UM BANCO DE OPORTUNIDADES DE VALOR**

A noção de balcão único é uma designação agregadora e potenciadora de valor. É uma inovação no serviço público. Mas a sua natureza diferencia-se da inovação no setor privado. Enquanto para este a inovação é um fator de crescimento e diferenciação, para o setor público e, nas palavras de Torfing *et al* (2021), pode ser um oxímoro<sup>56</sup>. Contudo, convém salvaguardar a sua arena enquanto *locus* aglutinador de ideias, que estimula a aprendizagem, promove a partilha de recursos e conhecimentos e boas práticas, alargando o espaço de soluções, e devolvendo valor para todos. O balcão único é um serviço que opera em rede, dando primazia à proximidade com o cidadão|cliente|ator. Tem como objetivo nuclear servir de forma célere, proficiente e com qualidade, transformando

---

<sup>55</sup> “ (...) *é essencial para o desenvolvimento de serviços públicos serem resilientes e sustentáveis para o futuro e que esta orientação deverá privilegiar a criação de valor na vida dos utilizadores dos serviços públicos e não a eficiência organizacional interna isolada desse valor*” (Osborne e Strokosch, 2021, p.121).

<sup>56</sup> “While innovation in the private sector is considered a key driver of growth and prosperity, public innovation has been regarded as an oxymoron due to bureaucratic red tape, centralised control, and the lack of competition and entrepreneurship”. (Torfing *et al* 2021, p.21)

A inovação pública é um domínio de investigação relativamente novo. Enquanto a inovação no sector privado é considerada um fator-chave de crescimento e prosperidade, a inovação pública tem sido considerada um oxímoro devido à burocracia, ao controlo centralizado e à falta de concorrência e de empreendedorismo (trad. nossa).

interações. Agilização e simplificação são as palavras-chaves que dão sentido à criação de pontos agregadores, facilitadores e difusores. A filosofia de base reside na integração, no envolvimento, na colaboração para melhor apresentação de propostas de valor, que possam ir ao encontro das necessidades das pessoas, fazendo apelo às parcerias (públicas e privadas) para otimizar diligências diversas. Pode ter uma natureza presencial ou virtual.

O balcão único valoriza o *touch point* e procura, através de múltiplas interações e comunicações, destacar a proximidade como um eixo agregador e de envolvimento com o cidadão para melhor o escutar, o servir e estabelecer pontes resolutivas para situações ou problemas de natureza específica. Neste sentido, um balcão único é um *touch point* que prioriza

“momentos de verdade”<sup>57</sup>. A designação “momento de verdade” surge como parte constituinte e integrante da experiência do cidadão|cliente|ator (integrador de recursos)<sup>58</sup> que “usa” o serviço num espaço e num tempo únicos e que podem não esgotar a natureza do próprio serviço. Nessa medida, estabelece uma dinâmica i(n)terativa. Associado a experiências emergentes, estes momentos podem ser decifradores da máxima necessidade humana e, nesse sentido, consideram-se agregadores e ilustradores de valor. Assim, estes momentos são designados, igualmente, como instantes críticos que desencadeiam impactos, positivos ou negativos, na opinião daquele que usa a troca de serviço num determinado contexto. Como é o cidadão|cliente|ator| que determina o valor, é relevante que as interações sejam de qualidade e possam gerar reações positivas, reforçando a imagem do balcão, dos seus trabalhadores especializados, preenchendo níveis gradativos de satisfação para todos os atores envolvidos. O balcão é uma constelação agregada que faz irradiar efeitos energéticos (*Top of mind*). É o azimute que orienta a viagem ao porto central de abastecimento. O balcão único é um *service system* (nível meso), integrado numa comunidade autárquica (nível macro), com uma cultura, regras, normas e instituições específicas (*institutional arrangements*), onde os diferentes atores (nível micro) dessa comunidade, e que usam esse sistema de serviço (meso), podem gerir e gerar encontros e interações inter e intra conectivos com os vários estratos macro, meso e micro, no eixo de inovação e cocriação de valor<sup>59</sup>. Esses encontros ou pontes|pontos de contacto

---

<sup>57</sup> *Moments of Truth* é uma designação associada ao seu autor, Jan Carlzon (1978) tendo sido recuperada para a gestão por Richard Normann e Jan Carlzon.

<sup>58</sup> “This is because as actors enact practices to integrate resources, they interact with other actors and contribute to value cocreation processes.” (Vargo & Akaka, 2012, p.211)

<sup>59</sup> Segundo Osborne (2021, p.4) existem 4 níveis de atuação relacional: o macro, o meso, o micro e ainda o submicro constituído por valores e crenças dos atores individuais. “These are the macro-level of societal

podem ocorrer física ou virtualmente, podem ser visíveis e invisíveis, fazendo apelo à integração de recursos (operantes e operados), durante as práticas quotidianas experienciais (*daily life*), abrindo um vasto campo de oportunidades através do recurso à transformação digital.

A singularidade do espaço representa uma multidisciplinaridade de valências geradas na ótica do cidadão|cliente|ator. Os trabalhadores da Administração Pública que exercem funções para servir o cidadão|cliente|ator são considerados recursos operantes conforme o paradigma do *Service Dominant Logic*. Eles detêm conhecimentos e competências especializadas para servir (Kuppelwieser & Finsterwalde, 2016) os cidadãos - recursos operantes-, e apresentar propostas de valor que permitem construir soluções viáveis com impacto sistémico-colaborativo ao *service ecosystem*.

O balcão único segue as orientações da Agenda 2030 e dos objetivos sustentáveis (ODS) a ela associados. Nesta esteira de pensamento, o balcão único e o balcão do cidadão- serviço público - constituem-se sistemas expansivos que configuram viabilidade e auto-sustentabilidade económico-social e um elevado nível de retorno de investimento para as populações residentes, estando, desse modo, salvaguardados os valores democráticos presentes nas sociedades modernas.

O serviço público, numa abordagem holística e ecossistémica, assenta em pilares estruturantes que concorrem para a estruturação dos valores democráticos da sociedade em geral. Com o foco na satisfação e bem-estar do cidadão|ator, e na fluidez das suas vivências e experiências do uso em contexto, norteado para gerar valor na esfera social, o serviço público assume a sua relevância contemporânea ao desenvolver um conjunto de mecanismos que permitam instaurar e desenvolver a cultura de participação e de aprendizagem contínuas, de envolvimento e proximidade. A abertura ecossistémica, viável e sustentável, a cultura cívica, a confiança, o respeito e o sentido de responsabilidade (Dixon *et al*, 2021; Strokosch & Osborne, 2020a), surgem como elementos constituintes que, holisticamente, nutrem o sistema dinâmicoevolutivo de um serviço público, representado pela configuração de um ponto aglutinador de soluções sociais.

---

beliefs, norms and values, the meso-level of organisational actors, networks, processes, and norms, the micro-level of the individual actors (public service users, staff, and other stakeholders), and the sub-micro-level of the values and beliefs of these individual actors”.

No âmbito da Modernização Administrativa e da Inovação Digital, o balcão único e o espaço do cidadão surgem como uma medida de alcance estratégico-democrático pelo retorno que devolve a quem usa o serviço (*open public service*), assente em interações e colaborações ativas de criação de valor (valor-em-troca, valor-em-contexto, valor-em-uso e valor-em-cultural contexto e valor-experiencial)<sup>60</sup>. Esta é, de acordo com Dixon *et al* (2021, p.1), uma ferramenta de governança: “*Co-creation tools and methods provide a structured manner for involving users, thereby maximising the probability of satisfaction, buy-in and adoption. As such, cocreation is not a digital tool; it is a governance tool.*”<sup>61</sup> Valoriza-se um serviço personalizado (de proximidade, de inclusão) e profissional (desburocratização, transparência, proficiência e qualidade), assente em interações, capaz de responder proactivamente, visando a prossecução do interesse público, intensificando o propósito colaborativo, na esteira da cocriação de valor com benefício mútuo. Mas nem sempre a cocriação pode ditar o sucesso da organização pública. A fronteira transformacional é periclitante. Temos consciência que, no momento da troca, pode eclodir o fracasso ou a destruição, tornando o território da cocriação de valor instável, enquanto constructo, responsabilizando a governação. Agir com acuidade, antecipação e consolidação, no sentido da prossecução deste objetivo merece a observância e a aposta na formação dos seus trabalhadores e na cultura da organização, no sentido de envolver e incluir os cidadãos|atores nos processos. Existe o risco de a cocriação passar despercebida<sup>62</sup> na esfera pública e este risco pode ser fatal para o serviço público. Os

---

<sup>60</sup> A este propósito Strokosch e Osborne (2020, p.4) proferem o seguinte: “Osborne (2020) differentiates value into five dimensions to capture this complexity: personal well-being (short-term satisfaction and long-term impact); whole-life experiences (including the development of social capital, enabling individuals to become more independent); service outcomes (including social and economic needs); capacity creation (by organisations and the wider service system); and societal value (e.g. social inclusion).” “Osborne (2020) diferencia o valor em cinco dimensões para captar esta complexidade: bem-estar pessoal (satisfação a curto prazo e impacto a longo prazo); experiências de vida inteira (incluindo o desenvolvimento de capital social, permitindo que os indivíduos se tornem mais independentes); resultados dos serviços (incluindo necessidades sociais e económicas); criação de capacidades (por organizações e pelo sistema de serviços mais vasto); e valor societal (por exemplo, inclusão social). [trad. nossa].

<sup>61</sup> “As ferramentas e os métodos de cocriação proporcionam uma forma estruturada de envolver os utilizadores, maximizando assim a probabilidade de satisfação, adesão e adoção. Como tal, a cocriação não é uma ferramenta digital; é uma ferramenta de governação” [Dixon et al (2021, p.1)].

<sup>62</sup> A este propósito “co-creation is still in its infancy. And if it does not mature, it risks moving from obscurity to oblivion without a moment of clear impact. Maturity means that governments make a radical strategic choice to focus almost obsessively on the users – not only as final recipients of public services but also as players involved in the delivery, from business to government to civil society.” (Dixon et al, 2021,p.2). “A co-criação ainda está a dar os primeiros passos. E se não amadurecer, arrisca-se a passar da obscuridade ao esquecimento sem um momento de impacto claro. A maturidade significa que os governos fazem uma escolha estratégica radical para se concentrarem quase obsessivamente nos utilizadores - não apenas como destinatários finais dos serviços públicos, mas também como atores envolvidos na sua prestação, desde as empresas ao governo e à sociedade civil.” (Dixon et al, 2021, p.2).

espaços - contexto do serviço público são lugares de potenciação transformacional, regidos por normas, regras (*institutional arrangements*), as quais influenciam as práticas experienciais emergentes e sinérgicas, conferindo estabilidade estruturante, auto-organização, auto-ajustamento, conferindo-lhe um estatuto de maior confiabilidade. Os trabalhadores públicos destes lugares deverão assimilar os valores, os princípios, as normas que fundamentam a sua esfera de ação norteando a sua exposta atuação.

De acordo com Vargo & Akaka (2012) e Vargo (2018) as práticas, as interações, as experiências também são influenciadas pelas estruturas que, por sua vez são suscetíveis de mudança. Tudo influencia o sistema e é influenciado por outros sistemas, num ciclo dinâmico interativo e evolutivo que as redes fazem emergir. Nesta ordem de ideias, a cocriação realiza-se através de um processo emergente, contínuo e iterativo (Dixon, 2021, p.14), e *“in collaborations and cocreation processes that involve many different actors, facilitating frequent connections and interactions between the participants is important to ensure information exchange, sharing of ideas and to enhance learning.”*<sup>63</sup>

Numa palavra diríamos que o balcão único e o espaço cidadão são lugares multiplicadores e difusores de valor que congregam, num ponto único, uma multiplicidade de valências, ligadas em rede, através de uma confluência de constelações interativas e sistémicas que conferem, nos dias de hoje, proximidade, inclusão, legitimidade e auto-sustentabilidade. O balcão único e o espaço cidadão representam o locus congregador de valor, um espaço de fenómenos emergentes.

## CONCLUSÃO

O conceito de cocriação de valor, ainda recente na literatura de marketing de serviços, é um conceito relativamente abstrato, hoje muito em voga, com um enorme impacto em todas as áreas do conhecimento em geral e na administração pública em especial. Pela sua importância e impacto na sociedade, a cocriação de valor tem vindo a ser investigada sobre diferentes ângulos, desde o filosófico, passando pelo económico, o social, o axiológico, o psicológico e o estético.

---

<sup>63</sup> “Em colaborações e processos de cocriação que envolvem muitos atores diferentes, facilitar as ligações e interações frequentes entre os participantes é importante para assegurar a troca de informações, a partilha de ideias e a aprendizagem.” (Dixon, 2021, p.14).



Na abordagem do S-D Logic, o serviço é entendido como uma convergência aplicativa de recursos especializados (conhecimentos e competências) para benefício de outrem, sendo materializado em atividades, processos e desempenhos de valor cocriado. Nesta perspectiva, o valor não existe por si mesmo e é sempre cocriado com e pelo cliente através da ativação (uso) e integração de recursos num contexto social. Os cidadãos|atores atuam numa arena social, através de um jogo de interações e de redes conectivas, que determinam uma multiplicidade ou pluralidade de experiências e de soluções.

O valor é cocriado num contexto social onde se incluem, de forma mais alargada, os sistemas de serviço. As organizações públicas são sistemas sociais e são compostas por estruturas sociais que coexistem e interagem entre si de forma dinâmica e evolutiva. Estas são constituídas por esquemas sociais, baseados em valores incorporados na sociedade e que necessitam de conceber mecanismos de integração de recursos (*resourceness*<sup>64</sup>) para propor novas realidades, novas inovações. Para tal, é crucial que se realizem diagnósticos credíveis que permitam aprofundar o conhecimento das práticas experienciais dos cidadãos|atores, desenvolvidas em contexto (social) e com base em esquemas sociais (*institutional arrangements*) que esclareçam o modo como a integração dos recursos é realizada, através do uso e de práticas dos clientes para cocriar valor. A cocriação é um fenómeno emergente, impermanente e imprevisível.

A cocriação de valor não é complacente com formas arcaicas de atuação pública. Não se compadece com culturas organizacionais anquilosadas nem com atitudes retrógradas. A cocriação de valor vem, portanto, alavancar novas formas de estar, de pensar a coisa pública, novas culturas e modos de pensamento de interação com a realidade pública.

A cocriação de valor, sendo um constructo vital para o serviço público, está associado a práticas experienciais, a interações de natureza multidimensional e a sistemas fluidos intercomunicacionais com impacto ao nível do bem-estar dos cidadãos|atores. Estes são os atores fundamentais nas interações que desenvolvem alavancando múltiplas camadas, micro, meso e macro em articulação gradativo-evolutivas.

---

<sup>64</sup> *Resourceness* é uma expressão utilizada por Koskela-Huotari e Vargo (2016) para designar a transformação que se opera nos ecossistemas de serviço, através da emergência de novas instâncias que emergem do uso combinatório de recursos e das disposições institucionais. A adição de ambos promove a instauração de novos recursos, e, conseqüentemente, de novas inovações, deixando o sistema aberto (*openness*) ajustar-se ao território da imprevisibilidade.

Ao nível da administração pública, no que concerne a prestação de um serviço público (balcão único e espaço do cidadão), a cocriação apresenta-se como expoente máximo da ilustração de sistemas fluidos, céleres, proficientes, eficazes e económicos, que funcionam em redes conectivas com outros sistemas e subsistemas, abrindo campo para a instauração da inovação enquanto ato criacionista e emergente. Ao despoletar a inovação, a natureza de um serviço público assume, nos dias de hoje, uma estrutura ecossistémica de vanguarda que decorre de inúmeros fatores, destacando-se o contributo do desenvolvimento tecnológico como um dos pilares que propicia a sua viabilidade e auto-sustentabilidade.

O balcão único e espaço do cidadão são estruturas estratégico-inovacionais, são manifestações de uma política pública, representam um modo emergente inovacional, e existem para otimizar processos e construir valor colaborativamente, numa lógica de proximidade, transparência, celeridade, proficiência, economia e bem-estar.

## **BIBLIOGRAFIA**

Akaka, M., Schau, H., & Vargo, S. (2013). The co-creation of value-in-cultural-context. *Research in Consumer Behavior*, 15, 265-284.

<https://www.researchgate.net/publication/289640085>

Azkan, C., Meisel, L., Moller, F., & Otto, B. (2020). Service Dominant Logic Perspective on Data Ecosystems: A Case Study Based Morphology. *ECIS Proceedings*. <https://www.researchgate.net/publication/341205004> Service Dominant Logic Perspective on Data Ecosystems

Badinelli, R., Barile, S., Ng, I., Polese, F., Saviano, M., & DiNauta, P. (2012). Viable service systems and decision-making in service management. *Journal of Service Management*, 23(4), 498-526. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231211260396>

Bapat, D., & Hollebeek, L. (2023). Customer value, customer engagement, and customer-based brand equity in the context of a digital payment app. *Marketing Intelligence & Planning*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2022-0417>

Blaschke, M., Haki, K., Aier, S., & Winter, R. (2018). Value co-creation ontology: A service-dominant logic perspective. *Proceedings of Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018*.

<https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/428517c2-80c1-4d58-a5b5-69393deee3ff/content>

Camilleri, J., & Neuhofer, B. (2017). Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2322-2340. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0492>

Carvalho, M. (2016). O serviço experiencial em bibliotecas universitárias [Tese de doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].

[https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/6165/1/phd\\_mmmcarvalho.pdf](https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/6165/1/phd_mmmcarvalho.pdf)

Cavalcanti, H. (2023). Refinamento teórico do marketing a partir dos desdobramentos da service-dominant logic: o caso Braskem em Maceió-AL [Tese de doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais]. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/55193>

Chen, J., Walker, R., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>

Correia, P., Mendes, I., Dias, I., & Pereira, S. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista FAE*, 23(1), 45–64.

<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/660/516>

Dixon, J., Melloni, E., Echevarria, L., Osimo, D., Hellebø, L., Rykkja, K., Sørdsal, L., Triantafillou, A., & Vasilescu, C. (2021). Creating public value together: From research to action. *The Co-Creation Compass: From Research to Action*, 27, 1–23.

[https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1231223/1/LISBON\\_COUNCIL\\_The-Co-Creation-Compass.pdf](https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1231223/1/LISBON_COUNCIL_The-Co-Creation-Compass.pdf)

Döring, C., & Carty, R. (2021). Impact of public service logic to improve serviceness in the public sector. *Journal of Positive School Psychology*, 5(3), 59–70. <https://spe-jpsp.com/wpcontent/uploads/2021-3-4.pdf>

Dorsch, M., Törnblom, K., & Kazemi, A. (2017). A review of resource theories and their implications for understanding consumer behavior. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(1), 5–25.

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/688860>

Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory-based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.

<https://doi.org/10.1177/1470593111408181>

Goda, K., & Kijima, K. (2015). Modeling service ecosystems innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(3), 85–91. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-3-1>

Godin, B. (2015). *Innovation contested: The idea of innovation over the centuries*.

Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315855608>

Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91, Article 102098.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>

Hansen, A., & Fuglsang, L. (2020). Living labs as an innovation tool for public value creation: Possibilities and pitfalls. *Innovation Journal*, 25(3), 1–21.

[https://www.innovation.cc/scholarly-style/2020\\_25\\_3\\_4\\_hansen-fuglsang\\_public-value.pdf](https://www.innovation.cc/scholarly-style/2020_25_3_4_hansen-fuglsang_public-value.pdf)

Haug, N., & Mergel, I. (2021). Public value co-creation in living labs—Results from three case studies. *Administrative Sciences, 11*(3), 74–96.

<https://doi.org/10.3390/admsci11030074>

Helkkula, A., & Arnould, J. (2022). Using neo-animism to revisit actors for sustainable development goals (SDGs) in S-D logic. *Journal of Business Research, 149*, 860–868.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.011>

Huang, K.-H., Cervera, A., & Mas-Verdu, F. (2018). Innovation and service-dominant logic. *Service Business, 12*(3), 453–456. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0369-6>

Jaakkola, E., Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2019). Institutionalization process of service innovation: Overcoming competing institutional logic in service ecosystems. In P. Maglio et al. (Eds.), *Handbook of Service Science, Volume 2* (pp. 497–516). Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-98512-1>

Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. (2016). Institutions as resource context. *Journal of Service Theory and Practice, 26*(2), 163–178. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0190>

Koskela-Huotari, K., Patrício, L., Zhang, J., Karpen, I., Sangiorgi, D., Anderson, L., & Bogicevic, V. (2021). Service system transformation through service design: Linking analytical dimensions and service design approaches. *Journal of Business Research, 136*, 343–355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.017>

Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2018). Why service-dominant logic? In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (pp. 40–57). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526470355>

Kuppelwieser, V., & Finsterwalder, J. (2016). Transformative service research and service-dominant logic: Quo vadis? *Journal of Retailing and Consumer Services, 28*(1), 91–98. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.011>

Kurup, A., Freeman, B., Arora, C., & Sarkar, D. (2023). Learning for/towards sustainable development: Reimagining education and learning as a key vertical across the SDGs. Task Force 6, Accelerating SDGs: Exploring new pathways to the 2030 agenda. [https://www.orfonline.org/wp-content/uploads/2023/07/T20\\_PolicyBrief\\_TF6\\_LearningForTowardsSDGs.pdf](https://www.orfonline.org/wp-content/uploads/2023/07/T20_PolicyBrief_TF6_LearningForTowardsSDGs.pdf)

Kuzgun, E., & Asugmab, G. (2015). Value in services: A service-dominant logic perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 242–251.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>

Laud, G., & Karpen, I. (2017). Value co-creation behaviour: Role of embeddedness and outcome considerations. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 778–807.

<https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0069>

Lusch, R., & Vargo, S. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192472>

Mele, C., Colurcio, M., & Spina, T. (2011). Service-dominant logic as a framework for innovation within networks. *SSRN Electronic Journal*.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.1934862>

Merz, M., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2017). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>

Midgley, G., & Lindhult, E. (2021). A systems perspective on systemic innovation. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 635–670.

<https://doi.org/10.1002/sres.2819>

Ng, I., & Vargo, S. L. (2018). Service-dominant (S-D) logic, service ecosystems and institutions: Bridging theory and practice. *Journal of Service Management*, 29(4), 518–520. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2018-2>

Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Lean service innovation. *Service Science*, 10(1), 25–39. <https://doi.org/10.1287/serv.2017.0194>

Osborne, S., & Strokosch, K. (2022). Developing a strategic user orientation: A key element for the delivery of effective public services. *Global Public Policy and Governance*, 1, 121–135. <https://doi.org/10.1007/s43508-021-00008>

Osborne, S. (2021). Public service logic: A beginner's guide. *University of Edinburgh Business School*. <https://www.business-school.ed.ac.uk/research/blog/public-service-logic-a-beginners-guide>

Plé, L., & Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24, 430–437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>

Plé, L. (2017). Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3(1). <https://doi.org/10.1177/2394964317726451>

Rubalcaba, L., Strokosch, K., Hansen, A., Røhnebæk, M., & Liefoghe, C. (2022). Insights on value co-creation, living labs and innovation in the public sector. *Administrative Sciences*, 12, 42. <https://doi.org/10.3390/admsci12010042>

Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). “Five Co-s” in innovating: A practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527–553. <https://doi.org/10.1108/09564231211260404>

Scupola, A., & Mergel, I. (2021). Value co-creation and digital service transformation: The case of Denmark. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3896269>

Silva-Lacerda, J., Castro, M., & Veiga, R. (2018). Da lógica ao lucro: Uma reflexão sobre a aplicabilidade da lógica dominada por serviço ao ramo hoteleiro. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(2), 112–128. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i2.1357>

Sønderskov, M., & Rønning, R. (2021). Administrative sciences. *Administrative Sciences*, 11(3), 64. <https://doi.org/10.3390/admsci11030064>

Strokosch, K., & Osborne, S. (2020a). Debate: If citizen participation is so important, why has it not been achieved? *Public Money and Management*, 40(1), 8–10. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1654322>

Strokosch, K., & Osborne, S. (2020b). Co-experience, co-production and co-governance: An ecosystem approach to the analysis of value creation. *Policy and Politics*, 48(3), 425–442. <https://doi.org/10.1332/030557320X15857337955214>

Torfinng, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189–209. <https://doi.org/10.1332/030557320X15857337955214>

Trischler, J., Johnson, M., & Kristensson, P. (2020). A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. *Journal of Business Research*, 116, 552–560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.008>

Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (re)formation: A service ecosystems view. *Service Science*, 4(3), 207–217. <https://doi.org/10.1287/serv.1120.0019>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

Vargo, S. L. (2014). Insights on innovation from an institutional and ecosystem perspective. *RESER Conference*. <https://reser.net/wp-content/uploads/2014/09/Pr-Vargo-presentation-1.pdf>

Vargo, S. L. (2018). Service-dominant logic: Backward and forward. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (pp. 720–739). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781526470355>

Vargo, S. L., Peters, L., Kjellberg, H., Koskela-Huotari, K., Nenonen, S., Polese, F., Sarno, D., & Vaughan, C. (2023). Emergence in marketing: An institutional and ecosystem framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 2–22. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00849-8>

Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K., Baron, S., Edvardsson, B., Reynoso, J., & Colurcio, M. (2017). A systems perspective on markets – Toward a research agenda. *Journal of Business Research*, 79(C), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.011>



Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63–72.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>

Wibowo, A., Sumarwan, U., Suharjo, B., & Simanjuntak, M. (2021). 17 years of service-dominant logic: Vargo and Lusch's contributions. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 482–492. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13050>