

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS<sup>i</sup>**

**Resumo**

Este trabalho propõe uma análise sobre os impactos da cocriação de valor nos processos de recrutamento e seleção entre consultoria especializada e empresas clientes, considerando o empreendedorismo em meio ao cenário da Pandemia da Covid-19. Neste contexto, considera-se o modelo DART de cocriação de valor, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004a), analisando os elementos diálogo, acesso, risco e transparência em questões pertinentes aos processos de recrutamento e seleção em duas empresas estudadas. Realizou-se pesquisa qualitativa exploratória, através do método de estudo de casos múltiplos, com aplicação de entrevistas semiestruturadas direcionadas aos profissionais das empresas Alfa e Beta, relatando os resultados de semelhanças e diferenças nas práticas cocriativas das empresas. O marketing digital (*LinkedIn*) foi analisado no intuito de identificar estratégias que possam facilitar a busca de candidatos potenciais para vagas em aberto. Também foram analisadas as sete competências comuns a todas as trajetórias de negócios e se estas podem ser desenvolvidas ou ampliadas através da cocriação de valor. Como contribuições acadêmicas, este artigo faz a conexão das práticas de marketing da cocriação de valor com o contexto da gestão de recursos humanos, em específico quanto aos processos de recrutamento e seleção mediante práticas interativas. Contribuições práticas: Os resultados obtidos no estudo podem ser aplicados nos processos de recrutamento e seleção, levando em consideração a abordagem do Modelo DART.

**Palavras-chave:** Cocriação de Valor; Recrutamento e Seleção; Empreendedorismo.

**VALUE CO-CREATION IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES: A  
MULTIPLE CASE STUDY**

**Abstract**

This paper proposes an analysis of the impacts of value co-creation in the recruitment and selection processes between specialized consulting and client companies, considering entrepreneurship in the Covid-19 Pandemic scenario. In this context, the DART model of value co-creation, proposed by Prahalad and Ramaswamy (2004a), is considered, analyzing the elements of dialogue, access, risk and transparency in issues relevant to the recruitment and selection processes in two companies studied. Exploratory qualitative research was carried out, using the multiple case study method, with the application of semi-structured interviews directed to professionals from Alfa and Beta companies, reporting the results of similarities and differences in the companies' value co-creative practices. Digital marketing (*LinkedIn*) was analyzed in order to identify strategies that can facilitate the search for potential candidates for positions. The seven competencies common to all business trajectories were also analyzed and whether these can be developed or expanded through co-creation. As academic contributions, this article connects value co-creation marketing practices with the context of human resource management, specifically with regard to recruitment and selection processes through interactive practices. The results obtained in the study can be applied in the recruitment and selection processes, taking into account the DART Model approach.

**Key-words:** Value Co-creation; Recruitment and Selection; Entrepreneurship.

## 1 Introdução

Presencia-se um cenário com altas taxas de desemprego no Brasil e no mundo, fato que tem motivado as pessoas a repensarem suas carreiras e suas áreas de interesse de atuação, e até migrarem de área de trabalho no intuito de se recolocarem, na busca de novas oportunidades. Os índices destacados em relatório da OIT demonstram que 473 milhões de pessoas buscam por ocupação, sendo que destas 205 milhões de pessoas estão desempregadas e em busca por trabalho, 23,5% são jovens desocupados de estudos ou de trabalho e 2 bilhões de pessoas em trabalhos informais (OIT, 2023). Os números do desemprego no Brasil, conforme dados do IBGE (2023), apontam para 9,4 milhões de pessoas desempregadas ou desocupadas no primeiro trimestre do ano de 2023, o que representa um desemprego efetivo de 8,8% neste período. A taxa de subutilização é de 18,9% no período, o que ilustra a importância da geração de valor, bem como do entendimento dos processos de recrutamento e seleção. Em cenário de competição, os mais preparados tendem a ocupar as melhores posições.

Nestes processos, a cocriação de valor torna-se fundamental para apoiar toda a captação de candidatos mais alinhados para as vagas abertas, e também auxiliar na redução do desemprego com ações empreendedoras das empresas. A cocriação é um assunto de crescente importância na literatura em marketing, e ganhou ímpeto a partir das publicações de Vargo e Lusch (2004) e de Prahalad e Ramaswamy (2004a). Nessa lógica, o valor não seria definido dentro da empresa e entregue ao consumidor, mas sim cocriado com ele a partir do engajamento entre cliente e empresa (Vargo e Lusch, 2004; Lusch e Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2008; Vargo e Lusch, 2016; Akaka, Koskela-Huotari e Vargo, 2021; Vargo *et al.*, 2023). Assim, a empresa não entrega valor, mas sim entrega o serviço e propõe o valor potencial, o qual é cocriado com quem o utiliza. Portanto, estudos sobre cocriação são relevantes, pois ajudam a compreender como clientes passam a serem elementos ativos na relação, não somente um alvo para a empresa (Vargo e Lusch, 2004; Vargo e Lusch, 2008; Akaka, Koskela-Huotari e Vargo, 2021). Além disso, também revelam como a cocriação pode impactar na compreensão da satisfação e da confiança do consumidor (quem utiliza o serviço), bem como entender os objetivos de clientes e empresas para fortalecer relacionamentos mais duradouros entre eles. Vargo *et al.* (2023) destacam a lógica dos ecossistemas de serviço, ou seja, a conexão entre empresas e beneficiários na geração de valor, por meio da cocriação, que é o foco deste estudo.

O cenário de desemprego no Brasil, absenteísmo e *turnover*, podem ser significativamente minimizados através do uso da cocriação de valor nos processos de recrutamento e seleção das empresas pós Pandemia da Covid-19. A importância do Recrutamento e Seleção, visto sob uma visão de marketing, através de processos cocriativos, e a interação entre a consultoria especializada e o empreendedorismo das empresas clientes neste estudo de caso, será o foco do estudo.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Cocriação de Valor

Alguns dos principais conceitos relacionados com a cocriação de valor, exemplos e também as descrições conceituais e usos práticos, foram pesquisados para este artigo em diferentes trabalhos, por exemplo, em Prahalad e Ramaswamy (2004a), Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006), Vargo e Lusch (2008), Brambilla e Damascena (2012), Vargo e Lusch (2016), Froelich (2018), Guimarães (2018), Akaka, Koskela-Huotari e Vargo (2021) e Vargo *et al.* (2023). O estudo da cocriação de valor passou a ganhar notoriedade a partir de dois diferentes trabalhos, o de Vargo e Lusch (2004), onde propuseram uma mudança da lógica tradicional do marketing, antes voltada para a produção e venda de bens com valores agregados (produtos), que foi direcionada para Lógica Dominante do Serviço (LDS), em que há foco nos relacionamentos e no cultivo dos clientes e, no mesmo ano, o estudo de Prahalad e Ramaswamy (2004a), com o foco centrado na cocriação de valor. Nesta linha de pensamento, o trabalho de Prahalad e Ramaswamy (2004b) trouxe luz à cocriação

definindo-a como interações de alta qualidade que permitem que um cliente individual possa cocriar experiências únicas com a empresa, desbloqueando assim novas fontes de vantagem competitiva. Para que isso aconteça, o valor deve ser criado conjuntamente, através de interação.

A cocriação está presente em todas as relações interativas, enquanto a coprodução existe quando o resultado é um produto físico, uma unidade de saída. Prahalad e Ramaswamy (2004b, p.1) se perguntavam por que as empresas continuavam incapazes de satisfazer os clientes sustentando o crescimento e a rentabilidade. A resposta está na evolução do papel do cliente de receptor passivo para um ativo cocriador de valor. Os clientes individuais estão interagindo com uma rede de empresas e comunidades de consumo a fim de satisfazer suas preferências originais e o valor que vem da obtenção da soma total das experiências pessoais.

Exemplo disto no processo de recrutamento e seleção, é também cocriar a entrevista realizada com os candidatos, ou seja, a consultoria de posse das habilidades e competências requeridas pela vaga em questão poderá configurar questões bem pertinentes e práticas, trazendo o candidato para o contexto ao qual ele será inserido e solicitado pela empresa. Assim, a cocriação das questões dará mais embasamento para uma análise mais relevante do que realmente o candidato contribuirá dentro do que a empresa precisa em termos de competências e habilidades. Para Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 84) “o cliente é sempre um cocriador de valor”. Não há valor até que uma oferta é utilizada, e a experiência e percepção do cliente nele são essenciais para a determinação de valor.

Na cocriação, a experiência tem peso no comportamento e atitude das pessoas com relação ao produto ou serviço cocriado, uma vez que este componente influencia diretamente nas nossas opiniões, e as nossas opiniões influenciam outras pessoas. Nossas lembranças acessam e associam aquilo que significou algo especial no relacionamento construído com determinada empresa. A experiência é empática, emocional e memorável com valor intrínseco (Ballantyne e Varey, 2008). A experiência é um artefato de produtos e serviços fornecidos pela empresa e também é derivado da vinculação de artefatos em seus aspectos físicos, cognitivos e afetivos dimensões, resultando em valor de uso (Edvardsson et al. 2005). Fica claro que atualmente a cocriação tornou-se necessária para as empresas que desejam alcançar níveis diferenciados e se aproximar cada vez mais do cliente.

A Lógica Dominante do Serviço, na qual a cocriação de valor representa uma das premissas elevada ao *status* de axioma, iniciou em Vargo e Lusch (2004) mediante oito premissas fundacionais, ajustadas em Lusch e Vargo (2006) com a inserção da nona premissa e, com a inclusão da décima premissa em Vargo e Lusch (2008), juntamente com refino léxico e conceitual. A décima primeira e última premissa estabelecida até então foi inserida por Vargo e Lusch (2016), mesmo trabalho em que cinco das onze premissas foram elevadas ao patamar de axiomas.

Conforme Akaka, Koskela-Huotari e Vargo (2021), a elaboração dos axiomas foi um trabalho desenvolvido nos últimos quase 20 anos, mediante diálogo constante e amplo debate da comunidade acadêmica. Estabeleceu-se que, por meio de ajuste léxico das versões iniciais, a cocriação de valor é um processo orientado por múltiplos atores, que nem sempre se conhecem, quais contribuem uns com os outros em sistemas dinâmicos e vivos, onde o valor é (co)criado (Akaka, Koskela-Huotari e Vargo, 2021). O beneficiário é quem efetivamente determina o valor obtido pela cocriação de valor.

## 2.2 Modelo DART

O processo de cocriação auxilia a empresa para que a experiência com o serviço prestado tenha sentido para seus clientes. No modelo DART (diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência) proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004b) enfatiza-se dentro dos quatro elementos da cocriação ou quatro blocos de construção os aspectos que fazem parte da experiência de serviço.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004b), um dos elementos básicos do processo de cocriação de valor, o diálogo, trata do profundo envolvimento e disposição a agir tanto pelo lado do cliente quanto pelo lado da empresa, o que implica também no compartilhamento do aprendizado e

da comunicação entre essas duas partes que buscam a solução de problemas. Nesse sentido, Ballantyne e Varey (2006) destacam que o diálogo entre empresas e clientes proporciona a cocriação de valor, visto que essa interação promove a compreensão dos pontos de vistas entre as partes.

Com relação ao acesso, tem-se que uma das premissas fundamentais da lógica dominante do serviço é que os produtos são mecanismos para a provisão do serviço. Vargo e Lusch (2004) afirmam que as empresas podem reter a posse de determinado produto e cobrar uma taxa pelo seu uso, essa visão é compatível com o conceito de acesso proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004b), em que o consumidor não precisa possuir algo para ter uma experiência satisfatória.

A avaliação do risco refere-se ao debate sobre riscos e benefícios de produtos ou serviços, demanda crescente por parte dos consumidores (Prahalad e Ramaswamy, 2004b). A avaliação de risco refere-se também à probabilidade de dano ao consumidor. O debate sobre o compartilhamento de riscos é contínuo, mas os consumidores são cocriadores de valor e querem cada vez mais saber dos riscos associados aos produtos e serviços que utilizam, assim como querem que sejam fornecidas metodologias para a avaliação destes riscos (Prahalad e Ramaswamy, 2004a).

Por fim, a transparência é um elemento cada vez mais demandado pelos consumidores (Prahalad e Ramaswamy, 2004b). De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004a), a assimetria de informação, que tradicionalmente beneficiou as empresas, está desaparecendo. Conforme as informações tornam-se mais acessíveis, as empresas devem criar níveis de transparência.

A evolução do estudo basilar, o Modelo DART, proposto em Prahalad e Ramaswamy (2004a), pode ser verificada em diversos outros trabalhos, sempre mantendo a essência dos elementos originais (diálogo, acesso, risco e transparência). Primeiramente, em Prahalad e Ramaswamy (2004b), livro em que são apresentadas aplicações efetivas do modelo. Payne, Storbacka e Frow (2008) apresentam modelo conceitual de cocriação, centrado no valor ao consumidor e encontro de serviço, enquanto Ramaswamy (2008) trazem o DART para uma lógica de comunidades ou redes de interação.

Ramaswamy e Ozcan (2014) abordam os paradigmas da cocriação de valor, com o olhar direcionado para plataformas de engajamento, empresas interativas, recursos, artefatos, participantes, ecossistemas e experiências interativas. Ramaswamy e Chopra (2014) focam nos passos para a cocriação, que residem na definição de participantes, plataforma, ganhos mútuos e cocriadores, enquanto Durugbo e Pawar (2014) fazem a proposta de um modelo unificado para a cocriação, que contempla estratégias de envolvimento, seleção, domínios e as definições das necessidades. De Koning, Crul e Renee (2016) apresentam as etapas da cocriação, sendo elas a identificação de propósito, análise, definições e planejamento, realização e a posterior avaliação da cocriação.

Por fim, Ramaswamy e Ozcan (2018) definem o que chamam de modelo interacional para a cocriação de valor, onde são contemplados artefatos, pessoas, processos, interfaces digitais, estruturas organizacionais, experiências e incorporação destas ao espectro das capacidades. Como é possível a verificação em todos os modelos, de maneira explícita ou tácita, os elementos DART estão sempre presentes, e culminam em um modelo prático na relação entre Universidade e Empresa, proposto por Hautamäki *et al.* (2018), com as etapas estabelecidas como: diálogo (interação dos *stakeholders*), as propostas de soluções (alternativas) e a resolução de problemas (soluções viáveis para problema). O estudo desenvolvido por Dolci, Brambilla e Murillo (2020) fez a ponderação entre diversos modelos destinados a cocriação de valor, tendo como objetivo verificar através de aplicação em uma empresa do processo de cocriação na prática. Identificou-se que a empresa objeto do estudo apresentou, em variados graus de intensidade, elementos dos modelos de cocriação, especialmente do DART, com destaque para diálogo e acesso, mas também com a forte presença de risco e transparência.

### 2.3 Recrutamento e Seleção

Para Limongi-França e Arellano (2002), seleção é a escolha, dentre todos os candidatos recrutados, aquele mais adequado à organização. Para Breaugh e Starke (2000), o recrutamento afeta

tanto a quantidade quanto os perfis de pessoas que estão dispostas a se candidatar, ou aceitar, uma oportunidade de trabalho. O recrutamento se torna estratégico quando os profissionais de gestão de pessoas respondem a cinco questões essenciais: (I) quem recrutar, (II) onde recrutar, (III) quais recursos usar, (IV) quando recrutar e (V) qual mensagem comunicar (Orlitzky, 2007; Breugh e Starke, 2000). Seleção é a tarefa de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago. O objetivo básico da seleção é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização. A seleção pode ser definida como: a escolha da pessoa certa para o lugar certo. O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas. O processo seletivo pode ser desenvolvido através da interação como forma de identificação das potencialidades dos candidatos a serem selecionados, e também com relação ao comportamento geral individual e em grupo dos candidatos. Como cocriação implica a geração de valor pela interação nos ecossistemas de serviço (Vargo e Lusch, 2016; Akaka, Koskela-Huotari e Vargo, 2021), esta forma de escolha e contratação representa uma abordagem mais humana e baseada para além de um currículo estático, possibilitando uma efetiva testagem de habilidades relacionais.

Para muitas empresas, o recrutamento e a seleção se tornaram ferramentas essenciais para o alcance de uma direção estratégica, continuidade de inovação, crescimento no mercado e garantia da vantagem competitiva e da alta *performance* nos negócios. Isso porque atrair e selecionar funcionários significa identificar e adquirir conhecimentos, habilidades e competências requeridas para alavancar o desempenho organizacional (Storey, Wright e Ulrich, 2009).

## 2.4 Competências

Competência refere-se à capacidade do indivíduo assumir iniciativas; ir além das atitudes prescritas; ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, capacidade de adaptação rápida; e ser reconhecido por isto (Froehlich, 2007). O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação usualmente definido para os recursos associados à posição, ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimentos da pessoa. Conectando competências com a noção de cocriação, Vargo e Lusch (2004) destacam que os novos recursos das organizações não são mais apenas os equipamentos e suas máquinas (*operand resources*), mas sim, conhecimentos, habilidades e competências (*operant resources*), quais emergem na geração de valor pelas interações cocriadas.

Para que a busca por um novo emprego dê certo, é preciso que aconteça um *match* entre o que é buscado e o que a empresa quer (Gamonar, 2019). É preciso cumprir requisitos, passar por etapas, apresentar-se bem na entrevista, gostar das condições oferecidas, entre outras coisas. Além disto são processos que envolvem percepções e decisões humanas, ou seja, dependem muito dos valores e da visão empreendedora da empresa e do recrutador contratar este ou aquele candidato.

Segundo Dutra (2008), existem dois conjuntos de competências: as comuns a todas as trajetórias e as específicas para cada uma delas. As competências comuns a todas as trajetórias são chamadas de competências gerais e definidas como:

- Orientação para resultados: o indivíduo atua com determinação e foco, obtendo e/ou superando de forma consistente e com qualidade os desafios assumidos.
- Direcionamento estratégico: visão global e de futuro, que permite à pessoa identificar riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa, no âmbito de sua atividade.
- Liderança de equipes: o líder obtém comprometimento em desempenho máximo das pessoas e é considerado um bom exemplo a ser seguido. Investe tempo e recursos na identificação de talentos, formação de empreendedores e sucessão.
- Agentes de mudança: influencia e lidera processos de mudança e transformação organizacional, atuando de forma decisiva para o sucesso de sua implementação.

- Colaboração irrestrita: a pessoa colabora em projetos, programas e ações que vão contribuir para os objetivos e resultados da empresa. Mantém a abertura dos canais de comunicação e articula-se de forma eficiente intra ou inter áreas para implementação dos projetos e processos da empresa.

- Orientação para o mercado: o indivíduo domina as variáveis de mercado – clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos – para obter vantagens competitivas no negócio.

- Orientação para a ação: a pessoa define prioridades e métricas para acompanhamento das ações implementadas, obtendo os resultados nos prazos pactuados.

Utilizar estas competências como base para a seleção do candidato, permite que a empresa empreendedora não só verifique qual o candidato demonstra maior adequação para exercer a vaga, mais do que isso, propicia que as competências identificadas como lacunas possam ser desenvolvidas através de um plano de competências (ou de forma ampla, gestão de desempenho por competências).

## 2.5 Marketing Digital e Aplicativo *LinkedIn*

O marketing digital tem sido cada vez mais utilizado como apoio aos processos de recrutamento e seleção. Um bom exemplo a ser comentado é o *LinkedIn*. Uma funcionalidade do *LinkedIn* é a possibilidade de descobrir alguém com quem se deseja contato, um diretor de marketing de uma multinacional, porém que não seja contato direto. O *LinkedIn* é uma rede social profissional com milhões de usuários em todo o mundo (Gamonar, 2019). Em seus primórdios, era bastante focado em recrutamento e seleção, mas, com o passar do tempo, foi evoluindo e lançando novas funcionalidades.

Além de criar um perfil / currículo e de visualizar vagas anunciadas por empresas, os usuários podem se conectar a outras pessoas, conhecidas ou não, consumir e produzir conteúdo, e muito mais, seja por meio da versão desktop ou do aplicativo para celular. Para as empresas empreendedoras, o *LinkedIn* oferece soluções diversas que as ajudam a fazer anúncios segmentados na plataforma e encontrar candidatos ideais para as vagas que dispõem. Por ser o *LinkedIn* uma rede social corporativa, nele os assuntos precisam ser mais direcionados ao mundo do trabalho e, nesse sentido, é preciso entender que existem profissionais de todos os segmentos e que eles todos podem estar na rede compartilhando informações.

A conexão entre as aplicações digitais e a cocriação de valor é destacada em trabalhos como o de Ramaswamy e Ozcan (2014) qual absorve para os ambientes digitais (plataformas digitais) os paradigmas da cocriação de valor, que pode ser desenvolvida em plataformas de engajamento baseadas em tecnologias, como é o caso do marketing digital e de aplicativos de relacionamento profissional, como é o caso do *LinkedIn*. Ramaswamy e Chopra (2014) desenvolveram estudo em mesma perspectiva, tendo como foco a cocriação de valor por etapas definidas, sendo a definição de *stakeholders* a primeira e a escolha da plataforma propriamente dita a etapa posterior. Ramaswamy e Ozcan (2018) ampliam a estruturação, no que nomeiam modelo interacional para a cocriação de valor, onde estabelecem como elementos do modelo os artefatos, as pessoas, processos, interfaces digitais, estruturas organizacionais, experiências geral e incorporação das experiências nas capacidades.

## 3 Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido em abordagem qualitativa. Conforme Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada e exploratória que busca proporcionar a compreensão sobre o contexto de um problema que ainda exige melhor precisão em sua definição para que sejam identificados os rumos de ação. A pesquisa qualitativa é uma jornada, uma experiência relativamente longa e de envolvimento direto com o método, procedimento, instrumentos, recursos e sujeitos do estudo. A presença do pesquisador em campo é imperativa. Nesse sentido, é como se o conhecimento fosse construído com eles e por meio deles (Clark, 2010).

A abordagem escolhida foi o Estudo de Caso, que é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionais. O estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação e em enfermagem (Yin, 2015).

A escolha deste estudo foi pela realização de um Estudo de Casos Múltiplos, contando com duas unidades de análise quais estão descritas na sequência deste capítulo de método. Yin (2015) define que é um método eficiente para uma investigação empírica em que se observa um fenômeno atual, contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e a circunstância não estão definidas com clareza. Esse tipo de ferramenta tem obtido aceitação no campo científico, já que muitas vezes é considerada mais vigorosa, dando assim robustez para o trabalho. Sendo assim, foi possível fazer a análise de como a interação entre as empresas clientes e a consultoria especializada, através de processos cocriativos e digitais obteve resultados de impacto positivo nos processos de recrutamento e seleção, em ambas as empresas, de diferentes portes e segmentos. A escolha por empresas diferentes em atividade e em porte foi justamente para promover a variedade que o estudo de caso preconiza, além da verificação de semelhanças e diferenças entre os casos, como recomendado em Yin (2015). Destaca-se que ambas as empresas vivenciam processos de cocriação e conhecem o conceito, bem como a empresa de consultoria que atende a ambas, o que permitiu a aplicação do estudo deste conceito sem maiores problemas de entendimento nas unidades de análise.

### 3.1 Estudo de Casos Múltiplos: Empresas Alfa e Beta

Neste trabalho, foi realizado o estudo de casos múltiplos, o qual foram pesquisadas duas indústrias situadas na Região de Montenegro, RS, ambas clientes da consultoria especializada em RH. As duas indústrias já possuem um relacionamento comercial com a consultoria especializada, sendo este relacionamento bastante focado em recrutamento e seleção. Isto motivou na escolha de ambas as indústrias para este estudo, e pelo fato de serem de segmentos distintos, o que enriquece ainda mais o estudo, possibilitando análises interessantes de uma e outra, comparando depois todas as informações coletadas. Ambas as empresas são referência em seu setor de atuação.

Outra justificativa para a escolha das duas indústrias que figuraram neste estudo é que ambas têm uma história bem consolidada no mercado e destaque em suas áreas. A indústria Alfa tem mais de 30 anos de atuação e a indústria Beta tem mais de 20 anos de atuação. Para além do tempo de vida no mercado (longevidade empresarial), são firmas consolidadas em seu mercado de atuação, com reconhecimento da comunidade na qual estão inseridas, além de ambas praticarem e conhecerem preceitos de cocriação de valor e de recrutamento e seleção, os conceitos basilares deste trabalho.

A história da Indústria Alfa vai além dos seus mais de 30 anos de atividade. A organização é resultado do sucesso de um grupo familiar de empreendedores que iniciou suas atividades na agricultura em 1934. Desde 1970, seus sócios e gestores tornaram-se referência mundial na avicultura e na produção de alimentos. A Alfa é composta por 14 unidades distribuídas estrategicamente em 3 estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais). Todas em permanente processo de qualificação, seja pela melhoria de processos, seja pela contínua busca e uso de avançadas tecnologias mundiais disponíveis ao segmento.

A Indústria Beta tem mais de 20 anos de atuação entregando soluções em condutores elétricos para os mais diversos empreendimentos brasileiros, e possui uma história de constante crescimento, transformação e desenvolvimento. É a maior fabricante de cabos elétricos de alumínio da América Latina. As soluções em cabos elétricos de alumínio e de cobre, fabricadas na sede da empresa, estão presentes nos principais projetos e empreendimentos do setor elétrico brasileiro.

Para fins de manutenção do sigilo de alguns dados que foi solicitação de ambas as empresas, a descrição destes *players* empresariais consta em formato resumido. Todavia, a robustez e motivo

de escolha destas organizações reside em fatores como: diferença de porte e de atuação, diferença de mercados, longevidade e robustez das empresas e, conhecimento dos conceitos-chave do estudo.

### 3.2 Procedimento de Coleta dos Dados

O instrumento de coleta de dados foi baseado na construção da teoria, ancorado pela cocriação de valor e indicadores de desempenho de pessoas em recrutamento e seleção. Na coleta e tratamento dos dados, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência como, por exemplo, uso de documentos, entrevistas, registro de arquivos e, artefatos físicos (Yin, 2015). Dentro destas informações, foi escolhida como principal para a coleta de dados do estudo de casos múltiplos, “duas extremidades”, a entrevista de natureza aberta, qualitativa e semiestruturada, em que o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e das opiniões a eles relacionados.

A elaboração das entrevistas (20 questões ao total) foi direcionada para a área de marketing e recrutamento e seleção das empresas, onde buscou-se identificar através de processo cocriativo e do marketing digital (*LinkedIn*) junto à consultoria especializada aspectos, ferramentas e informações para a melhoria no alinhamento de candidatos a serem contratados ou promovidos na empresa no modelo interativo, ou seja, com o uso dos preceitos da cocriação de valor no processo de RH.

Para a coleta de dados também seria realizada a observação participante nas duas empresas pesquisadas em horários e dias diferentes da semana, previamente agendadas junto ao setor de RH, que seria o principal contato com a consultoria especializada. Em função da Pandemia da Covid-19 (período de desenvolvimento do estudo), não foi possível realizar esta observação nas empresas. A coleta de dados foi conduzida em entrevistas diretas via aplicativo *Skype*, com a gravação e posterior transcrição das respostas para análise de conteúdo (foi feita análise das falas, com compilação de trechos dos respondentes, quais foram suprimidas neste artigo em função da extensão de material, sendo apresentado apenas os resultados de semelhanças e diferenças entre os casos). O roteiro de entrevistas se encontra como apêndice deste artigo, e foi validado por juízes acadêmicos *experts* nos temas, ajustado, reapresentado aos Doutores na área e posteriormente aplicado aos entrevistados.

Somados às entrevistas e a observação também foi utilizada para a coleta de dados artefatos físicos e documentos, como por exemplo: (I) material impresso, *folders*, prospectos, livros, catálogos, fotos, entre outros; (II) material disponibilizado no *LinkedIn*, *sites*, anúncios, entre outros.

**Quadro 1:** Entrevistados na empresa Alfa.

Cargo	Idade	Data da entrevista	Tempo de entrevista
E1. Analista de Recursos Humanos	26 anos	15/07/2020	1h2 min
E2. Analista de Recursos Humanos Pleno	29 anos	15/07/2020	50 min
E3. Analista de Marketing	34 anos	16/07/2020	30 min
E4. Analista de Recursos Humanos Pleno	42 anos	16/07/2020	1h 16min
E5. Analista de Comunicação Interna	38 anos	16/07/2020	32 min
E6. Analista de Recursos Humanos	35 anos	23/07/2020	1h
E7. Consultor Interno de Recursos Humanos	36 anos	31/07/2020	35 min

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Alguns dos 7 entrevistados da empresa Alfa (Quadro 1) foram escolhidos por estarem mais presentes nos processos relacionados a contratação de novos funcionários e outros por estarem envolvidos com a área de marketing da empresa. Na empresa Beta (Quadro 2), foram entrevistados 6 colaboradores, nas seguintes posições organizacionais, idade, data e tempo de entrevista:

**Quadro 2:** Entrevistados na Empresa Beta.

Cargo	Idade	Data da entrevista	Tempo de entrevista
-------	-------	--------------------	---------------------



E8. Analista de Comunicação	33 anos	24/07/2020	35 min
E9. Analista de Recursos Humanos	28 anos	24/07/2020	41 min
E10. Coordenadora de Recursos Humanos	40 anos	24/07/2020	1h 5min
E11. <i>Business Partner</i>	33 anos	02/08/2020	1h 3min
E12. Gerente de Gestão de Pessoas	40 anos	03/08/2020	59 min
E13. Gerente de Comunicação	43 anos	06/08/2020	54 min

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

As pessoas entrevistadas foram escolhidas por estarem mais presentes nos processos relacionados a contratação de novos funcionários e outras por estarem envolvidos com a área de comunicação da empresa. Apesar das empresas possuírem colaboradores com conhecimento em recrutamento e seleção, e também acerca dos preceitos da cocriação de valor, foram reforçados estes conceitos, bem como foram apresentados os blocos de construção do Modelo DART, para fins de nivelamento dos respondentes, trazendo o estudo para uma compreensão uniforme dos propósitos. Além da explicação geral, as próprias questões quando necessário continham definições essenciais.

#### 4 Resultados do Estudo

Através da análise das entrevistas realizadas com ambas as empresas deste estudo, percebeu-se que existe influência do comportamento cultural onde as empresas estão situadas, direcionando ações que são realmente relevantes para o êxito na contratação de novos colaboradores. A maioria dos entrevistados demonstrou estar ciente do papel da cocriação de valor nos processos de recrutamento e seleção dentro das suas empresas, da importância no marketing digital (*LinkedIn*) nestes processos, bem como da importância da cocriação para o desenvolvimento das competências que são comuns a todas as trajetórias (competências gerais).

Devido a Pandemia da Covid-19 ocorrida durante o período da realização das entrevistas com as empresas (que foram feitas entre julho e agosto do ano de 2020), todas foram realizadas via *Skype* e gravadas com autorização dos entrevistados, para posterior transcrição. Ao total foram mais de 11 horas de entrevistas gravadas, transcritas, analisadas e categorizadas por respondente, por empresa e em comparativos de semelhanças e diferenças entre elas, aos moldes do proposto por Yin (2015). Em função do espaço textual para o formato de artigo, não foi viável inserir no corpo do texto. O processo analítico completo efetuado, com a apresentação das falas transcritas e a análise de trechos, bem como o quadro de comparativos e os demais detalhes do estudo podem ser encontrados em Esmerio (2020).

A análise dos resultados do estudo foi baseada na relação entre a teoria base e as informações obtidas - triangulação de dados feita entre teoria, roteiro baseado em teoria, análise das respostas por empresa e entre empresas e na aplicação da análise de semelhanças e de diferenças entre empresas, abordagem adotada no presente artigo de acordo com o preconizado em Yin (2015).

##### 4.1 Semelhanças e Diferenças entre Empresas

Os entrevistados da empresa Alfa e da empresa Beta que atuam na Comunicação afirmaram que participam do desenvolvimento de conteúdo e divulgação das vagas. Todos os profissionais entrevistados da área de RH participam dos processos de recrutamento e seleção nas empresas. Somente a empresa Alfa possui área de Marketing.

Na questão sobre a presença da cocriação nos processos de recrutamento e seleção, todos os entrevistados das empresas afirmaram que identificam essa presença. Também todos enfatizaram que a cocriação tem um papel importante para as empresas, no Marketing, na Comunicação, no RH, para os gestores e participantes dos processos de recrutamento e seleção.

Nas questões que relacionaram o modelo DART para a cocriação de valor (diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência), de Prahalad e Ramaswamy (2004a), alguns dos respondentes divergiram. Na questão sobre o diálogo (interatividade, engajamento profundo e a capacidade e

vontade de agir de ambos os lados) o entrevistado E1 da empresa Alfa afirmou que isso ocorre em um formato diferente, em como será conduzido o processo seletivo, e por quem será conduzido.

Na questão seguinte sobre o acesso as informações da empresa a experiências anteriores positivas e negativas nos processos de recrutamento e seleção, o entrevistado E6 da empresa Alfa afirmou que o acesso não é uma prática na empresa. Os demais entrevistados responderam que utilizam esse acesso para qualificar novos processos de recrutamento e seleção. Sobre o risco (o curso de ação e decisão) na contratação de funcionários de diferentes segmentos ao da empresa as opiniões foram divididas. Aspectos como a necessidade de ter experiência em áreas específicas no segmento da empresa e a necessidade da experiência na área da indústria foram respostas semelhantes, enquanto aspectos como a preocupação com a logística com relação a mudança de cidade ou estado de novos funcionários, o alinhamento com a descrição de cargos e as vantagens de contratar pessoas de segmentos diferentes ao negócio foram opiniões diferentes.

Todos os entrevistados de ambas as empresas afirmaram que acreditam que existe transparência entre a empresa e a consultoria especializada, e o quanto esse aspecto é importante para o sucesso das contratações. Essa transparência é determinante para o sucesso dos processos de recrutamento e seleção.

O *LinkedIn* para os sete entrevistados da Alfa é utilizado de forma ativa e permanente, através de *hunting*, pesquisa e contatos com candidatos, divulgação de vagas, análise da concorrência, divulgação de ações da empresa. Para as entrevistadas da empresa Beta, é uma ferramenta presente e importante; porém não é utilizado de uma forma permanente atualmente em todas as unidades da empresa pelas profissionais de recursos humanos nos processos de recrutamento e seleção, embora seja utilizado para pesquisas de candidatos potenciais. A comunicação utiliza para divulgação de vagas e divulgação de ações da empresa.

No estudo os entrevistados foram questionados sobre as sete competências comuns a todas as trajetórias. Todos os 13 entrevistados das empresas responderam que a competência orientação para resultados pode ser desenvolvida/ ampliada através da cocriação. Seis dos entrevistados da empresa Alfa acreditam que a competência do direcionamento estratégico pode ser desenvolvida/ ampliada através da cocriação. Todas as entrevistadas da empresa Beta também acreditam que pode ser desenvolvida/ ampliada através da cocriação. O entrevistado E1 da empresa Alfa acredita que para algumas posições mais sênior a competência direcionamento estratégico deve ser algo específico da pessoa, mais individual. Mas que para os demais colaboradores essa competência poderá ser desenvolvida através da cocriação.

Sobre a competência liderança de equipes, dois entrevistados da empresa Alfa (E4 e E6) e duas entrevistadas da empresa Beta (E10 e E12) acreditam ser complicado desenvolver/ ampliar essa competência através da cocriação. Os demais cinco entrevistados da empresa Alfa e quatro entrevistadas da empresa de Beta acreditam que é possível desenvolver/ ampliar a competência liderança de equipes através da cocriação.

Todos os entrevistados das duas empresas afirmaram que acreditam que a competência de agentes de mudança pode ser desenvolvida/ ampliada através da cocriação. Alguns entrevistados da empresa Alfa acrescentaram que para que isso ocorra é importante conhecer bem a empresa, a cultura da empresa estar bem presente e que colaboradores influenciadores também serão importantes nesta cocriação. A entrevistada E12 da empresa Beta afirmou que essa competência é muito mais voltada para a parte técnica fazer isso do que algo comportamental.

No que diz respeito a competência colaboração irrestrita seis dos entrevistados da empresa Alfa e todas as seis entrevistadas da empresa Beta salientaram que essa competência pode ser desenvolvida e ampliada através da cocriação. O entrevistado E1 da empresa Alfa afirmou que sim e não, pois seria de acordo com o formato do projeto a ser desenvolvido.

Todos os entrevistados da empresa Alfa responderam que acreditam que a competência orientação para o mercado pode ser desenvolvida e ampliada através da cocriação. A entrevistada E4 sinalizou também que embora exista para a produção isso fica um pouco mais distante da realidade. As entrevistadas da empresa Beta E10 e E12 afirmaram que essa competência é de áreas bem específicas.

Na questão seguinte, foi perguntado sobre a última das sete competências comuns à todas as trajetórias, orientação para ação. Cinco dos entrevistados da empresa Alfa responderam que essa competência pode ser ampliada e desenvolvida através da cocriação, e todas as entrevistadas da empresa Beta afirmaram que sim. O entrevistado E1 da empresa Alfa respondeu que essa competência não pode ser desenvolvida, pois é mais individual, enquanto a entrevistada E4 salientou que para a área da produção essa competência é algo distante da realidade.

Com relação aos impactos da cocriação em diferentes processos das empresas, todos os entrevistados responderam que identificam isso em diferentes áreas de trabalho. Também acreditam que a cocriação favorece melhores resultados nos processos de recrutamento e seleção como um todo.

## 5 Considerações Finais

Depois de verificar as semelhanças e diferenças na comparação entre a empresa Alfa e a empresa Beta, os resultados apresentados demonstraram que existe cocriação de valor nos processos de recrutamento e seleção em ambas as empresas estudadas. O que se manteve durante a Pandemia de Covid-19. Com relação ao objetivo deste estudo de casos múltiplos de compreender como os processos cocriativos impactam no recrutamento e seleção na comparação entre duas empresas nacionais, ficou claro que a cocriação tem um papel importante para as empresas e que impacta nestes processos. Inclusive que a cocriação favorece melhores resultados nas interações dos processos de recrutamento e seleção como um todo, demonstrando também o empreendedorismo destas em meio ao cenário da Covid-19. Estes princípios estão alinhados ao que apresentam Vargo *et al.* (2023), ao se identificar que nestes processos ocorrem configurações de ecossistemas de serviço, onde os chamados processos interativos irão resultar em práticas orientadas por cocriação de valor. Ao utilizar princípios da cocriação de valor é possível identificar o comportamento das pessoas nas situações de valor em contexto social, conforme destacado por Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011), o que faz sentido diante dos processos de recrutamento e seleção (cada processo deste tipo é um fenômeno diferente e imerso na realidade de cada empresa, onde valor é uma definição contextualizada).

Sobre o objetivo de verificar junto as empresas clientes da consultoria de RH aspectos que precisam de atenção a serem cocriados nos processos de recrutamento e seleção, e de acordo com o modelo DART de cocriação de valor (diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência), de Prahalad e Ramaswamy (2004a) e (2004b), verificou-se que existem diferentes opiniões em ambas as empresas sobre o elemento risco (sobre o curso de ação e decisão) na contratação de funcionários com experiências em áreas diferentes do segmento da empresa. Ficou claro que o elemento risco é percebido de diferentes maneiras dentro das empresas, pois alguns dos entrevistados acreditam que existe a necessidade de ter experiência em áreas específicas no segmento da empresa, enquanto outros percebem vantagens de contratar pessoas de segmentos diferentes ao negócio.

Quando analisado que a cocriação diz respeito a desbloquear novas fontes de vantagem competitiva, talvez esteja aqui uma oportunidade para que as empresas avancem seus processos de recrutamento e seleção. Muitas vezes o melhor candidato a ser contratado não é necessariamente aquele que já conhece o segmento ou já trabalhou na mesma função, mas aquele que poderá agregar suas experiências relevantes para a nova função assumida.

Em relação ao objetivo de estudar o processo cocriativo como modelo a ser implantado na busca da melhoria nos resultados nos processos seletivos da consultoria em RH, algumas ações que já são realizadas neste aspecto podem ser ampliadas e melhoradas, mesmo durante a Pandemia da

Covid-19. Um aspecto importante é a maior aproximação da consultoria especializada conjuntamente com o setor de recursos humanos e o gestor da área que está contratando, no intuito de ampliar a escuta com relação aos aspectos relevantes e irrelevantes do novo colaborador a ser selecionado, cocriando assim mais diretamente. Quase sempre é o setor de recursos humanos que faz a interface com a consultoria, mas neste caso envolver junto o gestor da área otimizaria o processo seletivo, pois no final será ele que fará a entrevista e “baterá o martelo”, escolhendo o (a) selecionado (a).

Sobre o objetivo de identificar estratégias de marketing digital, mediante utilização do *LinkedIn*, que possam facilitar e apoiar mais eficazmente a busca, análise e interação de candidatos potenciais para vagas abertas, foi confirmado que ambas as empresas empreendem estratégias de utilização do aplicativo *LinkedIn* como apoio aos processos de recrutamento e seleção. Quanto a estabelecer um comparativo de semelhanças e diferenças nas práticas cocriativas exercidas nas duas empresas, foi possível identificar algumas peculiaridades em cada uma das empresas estudadas.

De acordo com os questionamentos sobre as sete competências que são comuns a todas as trajetórias, e se poderiam ser desenvolvidas/ ampliadas através da cocriação, esta foi percebida como presente em todas as competências para a maioria dos entrevistados. Em duas dessas competências, foram identificadas algumas características diferentes marcantes.

Na competência agentes de mudança alguns entrevistados da empresa Alfa acrescentaram que para que esta competência seja desenvolvida/ ampliada através da cocriação é preciso que os envolvidos conheçam bem a empresa, a cultura da empresa, que estejam bem atentos e que existam colaboradores influenciadores presentes. Resultados importantes são percebidos quando a empresa dá oportunidade de inovar, inventar, uns com os outros nos processos de criação.

Já na empresa Beta o processo é muito enxuto; o processo produtivo em si não tem muito espaço para inovação, mas tem bastante espaço para melhorias. Existem regras, normas, especificações técnicas, diretrizes, então não dá para inovar muito, mas dá para melhorar.

Na competência orientação para o mercado, duas entrevistadas da empresa Beta afirmaram que é mais específica da área comercial do que para a empresa como um todo por não ser uma competência mais comportamental, do profissional ter iniciativa de ir atrás, de buscar, de saber como o processo funciona.

Para todos os entrevistados da empresa Alfa essa competência pode ser desenvolvida/ ampliada através da cocriação, embora para a área da produção pode ser um pouco distante, segundo uma das respondentes acrescentou. Hoje a Alfa tem um valor que é “foco do cliente” e isso nada mais é que criação de valor para as áreas de desenvolvimento e gestão a partir do ponto de vista do cliente, do foco do cliente. O seu produto final é desenvolvido e cocriado em parceria com o cliente.

Como as duas empresas estudadas empreendem em segmentos completamente diferentes, a empresa Alfa na área de alimentos e a empresa Beta na área condutores elétricos, as sete competências aqui estudadas têm um peso diferente para cada uma das realidades de negócio. Em especial as duas competências acima mencionadas, agentes de mudança e a competência orientação para o mercado foram as duas em que foi possível identificar essas diferenças mais significativas.

O estudo da cocriação de valor poderia avançar em empresas de diferentes segmentos que não foram estudadas anteriormente. Este estudo poderia contemplar conjuntamente as áreas de recursos humanos, marketing e comunicação das empresas, analisando a importância e o impacto da cocriação de valor nos processos de recrutamento e seleção dentro dessas empresas.

## Referências

Akaka, M. A., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2021). Formalizing service-dominant logic as a general theory of markets: taking stock and moving forward. *AMS Review*, 11, 375-389.

- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2006). Creating Value-in-use through Marketing Interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6 (3), 335-348.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2008). The Service-dominant Logic and the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 11-14.
- Brambilla, F. R. & Damacena, C. (2012). Estudo Etnometodológico da Cocriação de Valor no Ensino Superior Privado de Administração com Base na Lógica Dominante do Serviço em Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 11 (3), 124-153.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405-434.
- Clark, T. (2010). On 'Being Researched': why do people engage with qualitative research? *Qualitative Research*, 10 (4), 399-419.
- De Koning, J. I. J. C., Crul, M. R. M. & Renee, W. (2016). Models of Co-creation. *Serv Des 2016*. Linkopping Electronic Press: Copenhagen, 266-278.
- Dolci, P. C., Brambilla, F. R. & Murillo, M. V. (2020). Cocriação & Inspiração: Proposta de um Modelo Aplicado para Cocriação de Valor. In: XLIV Encontro da ANPAD, 14 a 16 de outubro de 2020. *Anais... XLIV EnANPAD*, ANPAD, 1-16.
- Durugbo, C. & Pawar, K. (2014). A Unified Model of the Co-creation Process. *Expert Systems with Applications*, 41 (9), 4373-4387.
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service Portraits in Service Research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1), 107-121.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 327-339.
- Esmerio, T. C. S. (2020). Impactos da Cocriação de Valor nos Processos de Recrutamento e Seleção entre Consultoria Especializada e Empresas Clientes: Estudo de Casos Múltiplos. *Dissertação: Mestrado Profissional em Administração*. Orientador: Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla. Santa Cruz do Sul: PPGA/UNISC, pp.125.
- Froehlich, C. (2007). Os Elementos da Competência Organizacional. *Tecnicouro*, 28 (8), 54-61.
- Froehlich, C. (2018). O Processo de Cocriação de Valor no Mercado da Base da Pirâmide. *Revista Capital Científico: Eletrônica*, 16 (2), 120-133.
- Gamonar, F. (2019). *Unique Stories: como criar conteúdo no LinkedIn pode fortalecer sua marca pessoal, atrair oportunidades e destacar o que torna você único*. São Paulo: DVS.
- Guimarães, R. C. (2018). Trabalho e Consumo: proposta de discussão acerca das definições sobre o processo de cocriação. *Gestão.org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 16 (1), 78-86.
- Hautamäki, A., Haataja, M., Holm, E., Pulkkinen, K. & Suni, T. (2018). *Co-creation: A Guide to Enhancing the Collaboration between Universities and Companies*. Helsinki: University of Helsinki.
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). Desemprego. *Disponível em*: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. *Acesso em*: 10 jul. 2023.
- Limongi-França, A. C. & Arellano, E. B. (2002). Os Processos de Recrutamento e Seleção. In: Fleury, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 11.ed. São Paulo: Gente, 61-71.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006). Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- OIT: Organização Internacional do Trabalho. (2023). World Employment and Social Outlook: Trends 2023. Geneva: International Labour Office, 2023. DOI: [<https://doi.org/10.54394/SNCP1637>].

- Disponível em:* <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_865332.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_865332.pdf)> Acesso em: 10 jul. 2023.
- Orlitzky, M. (2007). Recruitment Strategy. In: Boxall, P.; Purcell, J. & Wright, P. M. (Org.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 273-299.
- Payne, A. F.; Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 83-96.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36 (5), 9-14.
- Ramaswamy, V. & Chopra, N. (2014). Building a Culture of Co-creation at Mahindra. *Strategy & Leadership*, 42 (2), 12-18.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Redwood City: Stanford University Press.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2018). What is Co-Creation? An Interactional Creation Framework and its Implications for Value Creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205.
- Storey, J.; Ulrich, D. & Wright, P. M. (2009). Introduction. In: Storey, J.; Ulrich, D. & Wright, P. M. (Org.). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Routledge: Taylor & Francis, 3-13.
- 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, 2-22.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant Logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- 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), 5-24.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

### APÊNDICE: Roteiro Aplicado nas Entrevistas Semiestruturadas

- 1) Formação (escolaridade):
- 2) Empresa/Cargo:
- 3) Você participa dos processos de recrutamento e seleção na empresa? Quais processos e como participa?
- 4) Identifica a presença de cocriação (que são as interações de alta qualidade que permitem a um cliente individual cocriar experiências únicas com a empresa, desbloqueando assim novas fontes de vantagem competitiva) nos processos de recrutamento e seleção? Em quais momentos?
- 5) Na sua opinião, a cocriação é importante nos processos de recrutamento e seleção na empresa? Por quê?

6) Existe diálogo (interatividade, engajamento profundo e a capacidade e vontade de agir de ambos os lados) entre as partes envolvidas na contratação de novos funcionários? Como ocorre?

7) Experiências anteriores positivas e negativas são acessadas (informações da empresa) no intuito de qualificar os novos processos de recrutamento e seleção?

8) Como é administrado o risco (sobre o curso de ação e decisão) na contratação de novos funcionários com experiências em áreas diferentes do segmento da empresa? Quais são os impactos neste caso?

9) Existe transparência nos processos de recrutamento e seleção entre a empresa e a consultoria especializada?

10) O *LinkedIn* auxilia diretamente nos processos de recrutamento e seleção? Como?

11) Na gestão de pessoas, a competência “orientação para resultados” (onde o indivíduo atua com determinação e foco, obtendo e/ou superando de forma consistente e com qualidade os desafios assumidos) pode ser desenvolvida/ampliada através da cocriação? Como?

12) A competência “direcionamento estratégico” (visão global e de futuro, que permite à pessoa identificar riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa, no âmbito de sua atividade) pode ser desenvolvida/ampliada através da cocriação? Como?

13) A competência “liderança de equipes” (o líder obtém comprometimento em desempenho máximo das pessoas e é considerado um bom exemplo a ser seguido. Investe tempo e recursos na identificação de talentos, formação de empreendedores e processos de sucessão) pode ser desenvolvida/ampliada através da cocriação? Como?

14) A competência “agentes de mudança” (influencia e lidera processos de mudança e transformação organizacional, atuando de forma decisiva para o sucesso de sua implementação) pode ser desenvolvida/ampliada através da cocriação? Como?

15) A competência “colaboração irrestrita” (a pessoa colabora em projetos, programas e ações que vão contribuir para os objetivos e resultados da empresa) pode ser desenvolvida/ampliada através da cocriação? Como?

16) A competência “orientação para o mercado” (o indivíduo domina as variáveis de mercado – clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos – para obter vantagens competitivas no negócio) pode ser desenvolvida/ampliada através da cocriação? Como?

17) A competência “orientação para a ação” (a pessoa define prioridades e métricas para acompanhamento das ações implementadas, obtendo os resultados nos prazos pactuados) pode ser desenvolvida/ampliada através da cocriação? Como?

18) Onde podes identificar os impactos da cocriação nos processos da empresa?

19) Com base nas questões discutidas, você acredita que a cocriação de valor, nas interações de recrutamento e seleção favorecem ao melhor resultado do processo como um todo? Por quê?

20) Alguma consideração adicional que você julgue importante destacar?

---

AUTORIA:

Telma Esmerio - [telma@acerters.com.br](mailto:telma@acerters.com.br)

Flávio Régio Brambilla - [flaviobrambilla@terra.com.br](mailto:flaviobrambilla@terra.com.br)