

**Impactos da Cocriação de Valor nos Processos de Recrutamento e Seleção:
Comparativo das Práticas entre Empresa Nacional e Multinacional**

Telma Cristina Soares Esmerio, Flávio Régio Brambilla

RESUMO

É necessário por parte dos Gestores de Recursos Humanos que respondam pelos processos de Recrutamento e Seleção nas organizações. Devem alinhar mais claramente o perfil necessário para as contratações, na busca por talentos. Compreender como processos cocriativos podem ser utilizados no recrutamento e seleção pode trazer uma contribuição nas formas de cocriar valor. Esta investigação será conduzida analisando as práticas desenvolvidas em uma empresa nacional e outra multinacional, o que poderá apresentar contribuição ao entendimento da cocriação. O objetivo deste estudo consiste em verificar junto a estas empresas aspectos que precisam de atenção a ser cocriados nos processos de recrutamento e seleção. O método utilizado no estudo é o Estudo de Casos Múltiplos, com orientação qualitativa. Conta com duas unidades de análise, que são empresas localizadas no sul do Brasil, e que estão adotando práticas cocriativas nos seus processos de recrutamento e seleção. A coleta de dados conta com entrevistas semiestruturadas com gestores, observação e análise documental. O processo de análise adotado foi triangulação de dados e a análise de semelhanças e diferenças entre os contextos empresariais. Os resultados esperados incluem o entendimento de como a cocriação de valor pode favorecer no recrutamento e seleção em diferentes tipos de empresas.

Palavras-chave: Marketing. Cocriação de valor. Recrutamento e seleção. Empresa nacional. Empresa multinacional.

1 INTRODUÇÃO

A taxa de desemprego no Brasil aumentou para 12% no trimestre móvel encerrado em janeiro de 2019, atingindo 12,7 milhões de pessoas, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019). Trata-se do maior número de desocupados desde agosto de 2018, após uma sequência de oito meses seguidos de quedas e um de estabilidade. No trimestre encerrado em dezembro de 2018, a taxa de desemprego verificada pelo IBGE foi de 11,6%, atingindo 12,2 milhões de brasileiros (IBGE, 2019).

Torna-se necessário por parte dos Gestores de Recursos Humanos (RH), que respondem pelos processos de Recrutamento e Seleção nas organizações, alinharem mais claramente o perfil necessário para as novas contratações nas suas equipes de trabalho, no intuito de identificarem os melhores talentos para comporem as vagas disponíveis. Quando ocorre uma interação mais próxima da empresa com uma consultoria especializada em RH a qualidade e eficácia do trabalho realizado resultará no sucesso dos processos de recrutamento e seleção.

A cocriação é um assunto de crescente importância na literatura de marketing, e ganhou ímpeto a partir das publicações de Vargo e Lusch (2004) sobre a Lógica Dominante do Serviço (LDS). Nessa lógica, o valor não é definido dentro da empresa e entregue ao consumidor, mas sim cocriado com ele a partir do engajamento entre cliente e empresa (VARGO; LUSCH, 2004). Assim, a empresa não entrega valor, mas sim entrega o serviço e propõe o valor potencial do mesmo, 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; LUSCH, 2004). 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 os mesmos.

Nesse contexto, a relação entre os elementos da cocriação e confiança é relevante quando os serviços apresentam elevada interação entre clientes e prestadores, pois prestador e consumidor têm a oportunidade de criar valor por meio dos elementos da cocriação, durante a experiência do serviço que será prestado. Grönroos e Ravald (2011) ressaltam que as ações de ambas as partes promovidas durante essa interação podem gerar a cocriação de valor, a qual se espera, possa impactar na satisfação e na confiança. A importância do Recrutamento e Seleção, quando visto sob uma visão de marketing, através de processos cocriativos, e a interação entre a consultoria especializada em RH e empresas clientes será o foco deste estudo, contemplando ainda as diferenças entre uma empresa nacional e outra multinacional.

O objetivo deste estudo é verificar dois aspectos primordiais considerando a utilização da cocriação de valor como orientação no processo de recrutamento e seleção de pessoal. O primeiro é verificar quais as práticas orientadas por cocriação de valor que podem favorecer na identificação e captação de pessoal qualificado para os postos de trabalho disponíveis. O segundo implica na comparação entre semelhanças e diferenças no uso destes processos cocriativos na relação entre a atuação de uma empresa nacional e outra multinacional. Como questão primordial do estudo pode-se questionar qual a contribuição das práticas de cocriação para o desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção adequado na busca pelas melhores alternativas diante de conhecimentos e habilidades requeridas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 COCRIAÇÃO DE VALOR

Para Payne, Storbacka e Frow (2008), o encontro de serviço, ou *locus* da cocriação, representa séries de interações durante os relacionamentos entre empresa e cliente. Sendo assim, a interação da empresa cliente com a consultoria especializada em RH é fator decisivo nas contratações de funcionários realmente com aderência e aptos à vaga em questão.

Aproveitamento de talentos dos clientes, através de experiências mais produtivas, pode ser a alternativa para que organizações promovam serviço com características superiores em relação aos concorrentes (BENDAPUDI; LEONE, 2003). Nesta colocação, fica evidente que é um diferencial para a consultoria especializada em RH trabalhar em conjunto com a empresa cliente, pois ambos têm muito a contribuir juntos.

O estudo da cocriação passou a ganhar notoriedade a partir do trabalho de Vargo e Lusch (2004), que propuseram a mudança da lógica tradicional do marketing, antes voltada para a produção e venda de bens com valores agregados para a Lógica Dominante do Serviço (LDS), em que há foco em relacionamentos e no cultivo das relações com os clientes. Nesta linha de pensamento, o trabalho de Prahalad e Ramaswamy (2004) trouxe luz à cocriação definindo-a como interações de alta qualidade que permitem a um cliente individual cocriar experiências únicas com a empresa, desbloqueando assim novas fontes de vantagem competitiva. Para que isso aconteça, o valor deve ser criado conjuntamente.

Sobre o modelo DART, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), quatro elementos da cocriação, fazem parte da experiência de serviço: diálogo (D), acesso (A), risco (R) e transparência (T). Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004), salientam que a cocriação sempre estará presente, mesmo que haja pouca interação entre provedor de serviço e consumidor. Destacam a interação entre provedor de serviço e consumidor como foco da cocriação da experiência e, consequentemente, de valor.

Assim, na LDS, a cocriação de valor sempre ocorre, em maior ou menor intensidade, conforme estipulado por Vargo e Lusch (2004) e aprimorado em estudos posteriores, que

fizeram o refino conceitual e a atualização das Premissas Fundacionais (PFs) da LDS bem como gradativamente foram elucidando sobre o seu funcionamento. A LDS é orientada por onze PFs, desenvolvidas em evolução através dos artigos de Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006), Vargo e Lusch (2008) e Vargo e Lusch (2016), este último que estabeleceu a décima primeira PF, bem como fez adequações nas previamente existentes. A PF 6 é aquela mais significativa para este estudo, onde Vargo e Lusch (2016, p.8) afirmam que “o valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário”, o que deixa claro a constante presença da cocriação nas relações interativas. Quando o processo funciona bem, ambas as partes se beneficiam, podendo ainda trazer repercussões para demais *stakeholders* que sejam afetados por estas práticas. Pretende-se neste estudo verificar como a cocriação pode ser utilizada para realizar processos de recrutamento e seleção onde sejam identificados os conhecimentos e as habilidades mais adequados para as empresas contratantes.

2.2 COCRIAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Conforme Zarifian (2001) o modelo tradicional de organizar e gerenciar as pessoas não está mais de acordo com a realidade, de características mais dinâmicas. Essa realidade, voltada à necessidade de ampliação da atuação e de espaço das pessoas, implica, entre outros fatores, na substituição do cargo pelo indivíduo. O dinamismo na identificação das competências necessárias para se manter adequado às mudanças no mercado é fundamental. Através do processo de cocriação é possível dimensionar quais são essas competências que a empresa precisa buscar nos seus funcionários em determinado período, pois essas devem ser ajustadas e reavaliadas permanentemente. Como destacam Vargo e Lusch (2004), os recursos intangíveis são os mais relevantes na contemporaneidade, sendo respectivamente citados como competências especializadas (conhecimentos e habilidades).

No panorama internacional, as primeiras pesquisas sobre gestão de pessoas por competências partiram do autor David McClelland, que em 1973 publicou o artigo *Testing for competence rather than for intelligence* na revista *American Psychologist*, como resultado de seu trabalho sobre mensuração de competências e inteligências, com o objetivo de definir o que seria o perfil ideal de gestor (GRAMIGNA, 2007). Já na década de 1980, começaram a ser definidas as escalas de competências baseadas no estudo dos perfis em organizações de diversos países. Segundo Gramigna (2007), as escalas incluíam indicadores de desempenho que ultrapassavam o conhecimento da tarefa, com o detalhamento dos perfis correspondentes a postos de trabalhos diversos, e contribuíram para a implantação de planos de treinamento e desenvolvimento por competências, além de terem passado a orientar processos seletivos. Considerando estes elementos de perfil, fica evidente que é possível buscar esta identificação com base no que Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam em seu modelo DART. Basicamente estes processos de seleção devem ser permeados pelo diálogo com os candidatos e no acesso ao que é desejado, bem como apresentar os riscos de ser selecionado ou não e ainda a transparência nas decisões do porque da contratação ou da não contratação.

No Brasil, o modelo de gestão de pessoas por competências começou a ser implantado a partir de 1995, afirma Gramigna (2007), devido à percepção dos empresários, consultores e pesquisadores dos seguintes aspectos: conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências. Com isso, busca-se aproximar os objetivos empresariais dos pessoais gerando resultados satisfatórios para as organizações, por meio da identificação dos *gaps* existentes entre as competências organizacionais necessárias e as existentes na organização. Ainda, reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de

novas competências, com base no que Vargo e Lusch (2004) conceituam como conhecimentos e habilidades requeridos. Existe a crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências, pois o que é exigido hoje para um bom desempenho num trabalho poderá agregar novas exigências futuras.

No modelo da gestão de pessoas por competências, os gestores possuem um papel vital, pois devem ser os condutores do processo, facilitadores do desenvolvimento de um saber combinatório, que se refere à capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes com as competências organizacionais. Com isso, percebe-se que o trabalho não é simplesmente um conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas o prolongamento direto do indivíduo que consolida a competência organizacional mediante uma situação profissional mutável e complexa. É nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a gestão de pessoas por competências emerge como estratégia para buscar o mais adequado processo de recrutamento e seleção.

Rabaglio (2005) tem pesquisado a implantação desse modelo e ressalta sobre a importância da interligação do tema em suas várias formas de aplicação, isto é, na forte interação entre todos os processos de gestão de pessoas. Estes processos incluem: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, avaliação de pessoas, planejamento de carreiras e administração de pessoal.

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 (FROELICH, 2007). O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação usualmente definido para os recursos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimentos da pessoa.

Para que a busca por um novo emprego dê certo, é preciso que aconteça um *match* entre o que você busca 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 da empresa e do recrutador. As interações da cocriação proporcionam uma alternativa na identificação dos candidatos mais adequados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, - que se configura como um trabalho em andamento - utiliza-se de uma abordagem de caráter qualitativo. 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.

O Estudo de Caso é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário (YIN, 2015). Neste sentido, foi o método identificado como mais aderente para o estudo do fenômeno de interesse, tendo como base duas realidades organizacionais.

Neste estudo está sendo empregado o método do Estudo de Casos Múltiplos. Yin (2015) define que um método eficiente para investigação empírica é o estudo de caso que 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 boa aceitação no campo científico, já que muitas vezes é considerada mais

vigorosa, dando assim robustez ao trabalho. Sendo assim será possível mostrar como a interação entre as empresas clientes com a consultoria especializada em RH ocorre, através de processos cocriativos, impactando nos processos de recrutamento e seleção das duas empresas de diferentes portes e segmentos (uma empresa nacional e outra multinacional).

Nesta pesquisa está sendo realizado o Estudo de Casos Múltiplos, onde serão pesquisadas duas indústrias da Região de Montenegro, RS, Brasil. Ambas as empresas são clientes da consultoria especializada em RH: uma indústria multinacional e outra indústria nacional. Ambas as indústrias possuem relacionamento comercial com a consultoria especializada em RH, sendo este relacionamento focado em recrutamento e seleção. Isto motivou na escolha de ambas as indústrias para o estudo. O fato de uma ser nacional, e a outra multinacional, poderá enriquecer na qualidade do estudo realizado. O fato de serem de segmentos totalmente distintos também, na visão da consultoria especializada em RH, poderá possibilitar análises interessantes de uma e outra, contratando depois todas as informações coletadas.

Outra justificativa para a escolha das duas indústrias que figurarão neste estudo é que ambas têm uma história consolidada no mercado e destaque em suas áreas de atuação. A indústria nacional tem 32 anos no mercado e a multinacional tem 64 anos de atuação.

A indústria multinacional estudada é a Comexi do Brasil Ltda. Multinacional Espanhola. É uma marca comercial dedicada ao *design*, fabricação e comercialização de impressoras flexográficas com tambor central, para o mercado de embalagem flexível. É líder mundial no segmento, oferecendo impressoras flexográficas com a mais avançada tecnologia e integração dos processos de acabamento em linha. As suas soluções estão adaptadas às tintas com solventes, base água e tintas inovadoras com cura de impressão por feixe de elétrons – o sistema ELECTRON BEAM – no qual são líderes mundiais em soluções completamente industriais (COMEXI DO BRASIL, 2019).

A indústria nacional estudada é a Poker Indústria e Comércio do Vestuário Ltda. A Poker, fundada em 1986 pela família Cauduro em Porto Alegre, RS busca satisfazer os esportistas em suas diversas modalidades. Seja no campo, na quadra, nas pistas, nas areias ou nas águas, a Poker está presente em suas 9 linhas (natação, bolsas, luvas, futebol, bolas, bike, ginástica, funcional e acessórios) atendendo mais de 3 mil clientes espalhados em todo o Brasil (CAUDURO; CAUDURO, 2015). Desde 1986, a marca gaúcha tinha como meta oferecer produtos diferenciados com preços competitivos no mercado de artigos esportivos. Ao longo dos anos, buscou ampliar sua presença no setor, consolidando-se como uma das marcas mais lembradas no segmento esportivo brasileiro (POKER, 2019).

Na coleta dos dados serão utilizadas múltiplas fontes de evidência, como por exemplo: documentos, entrevistas, observação direta, registro de arquivos, observação participante, artefatos físicos e outros elementos que sejam pertinentes (YIN, 2015). Dentro destas alternativas, será escolhida como principal para a coleta de dados a entrevista de natureza aberta e semiestruturada, onde o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de opiniões a eles relacionados.

Na coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas serão aplicadas para colaboradores de ambas as empresas. Na Comexi será entrevistada a coordenadora de recursos humanos, a assistente de RH, gerente comercial, gerente cetec, diretor comercial e diretor administrativo. Na Poker será entrevistada a gestora administrativa, o analista de departamento de pessoal, gestor de marketing, líder de marketing, diretor administrativo e a gestora do departamento do consumidor. Estes entrevistados foram selecionados por suas conexões com o recrutamento e seleção das empresas em estudo.

Também será realizada observação participante por um dos autores deste trabalho nas duas empresas pesquisadas, em horários e dias diferentes na semana, previamente agendados junto ao setor de RH das organizações. Será feita a análise das relações das empresas com a

consultoria de RH das organizações, da qual um dos autores atua no desenvolvimento dos processos de recrutamento e seleção.

Serão analisados ainda documentos pertinentes de ambas as empresas, conforme forem julgados pertinentes ao estudo. Por fim, será utilizada para a coleta de dados artefatos físicos e documentos adicionais, como por exemplo: material impresso em geral, *folders*, prospectos, livros, catálogos, fotos, entre outros e ainda material disponibilizado no *LinkedIn*, em *websites*, anúncios, entre outros canais digitais relacionados com as empresas.

Para análise dos resultados será procedida triangulação de dados. Será conduzida na comparação entre empresa nacional e empresa multinacional, tendo como base a teoria de sustentação para a criação do roteiro, em conjunto com as observações e documentos analisados. Será efetuada, com base nos preceitos de Yin (2015) a estratégia de comparação entre semelhanças e diferenças entre a empresa Comexi e a empresa Poker, tendo em vista a identificação dos processos cocriativos bem como as diferenças de atuação entre empresas.

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

O presente estudo se encontra na etapa de coleta dos dados e, por isso, não é possível neste momento apresentar os resultados e discussão acerca da pesquisa, bem como ainda não foram tecidas implicações que podem derivar deste estudo e que podem ser consideradas para acadêmicos e gestores organizacionais. Ainda não foram desenvolvidas evidências empíricas até este momento para identificação das práticas cocriativas, mas a etapa está sendo planejada.

Com base no desenvolvimento teórico desenvolvido é possível identificar que a cocriação é uma sistemática de trabalho viável para diversas finalidades interativas dentro dos mais variados tipos de organizações e arranjos intensivos em relacionamento humano. Com base na análise de semelhanças e diferenças entre as práticas empresariais em estudo, acredita-se que será possível apresentar resultados teóricos e práticos acerca da cocriação em processos de recrutamento e seleção, extrapolando o uso apenas como interação na relação empresa-cliente.

REFERÊNCIAS

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 14-28, 2003.

CAUDURO, R.; CAUDURO, F. **Qual é o Seu Desafio?** São Leopoldo: Oikos Editora, 2015.

COMEXI DO BRASIL. Website Institucional. Disponível em: <<https://comexi.com/>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

FROEHLICH, C. Os Elementos da Competência Organizacional. **Revista Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 28, n. 8, p. 54-61, 2007.

GAMONAR, F. **Unique Stories:** Como Criar Conteúdo no LinkedIn Pode Fortalecer sua Marca Pessoal, Atrair Oportunidades e Destacar o que Torna Você Único. São Paulo: DVS Editora, 2019.

GRAMIGNA, M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Pearson, 2007.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as Business Logic: Implications for Value Creation

and Marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://ibge.gov.br/>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

POKER. Desenvolvido por Cauduro Indústria e Comércio do Vestuário Ltda. Disponível em: <<https://www.poker.esp.br/>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

RABAGLIO, M. **Gestão por Competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, p. 5-23, 2016.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 1-10, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmam, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.