

**Área:** Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

## **O PAPEL DA COCRIAÇÃO DE VALOR NA DISCUSSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

### **THE ROLE OF VALUE CO-CREATION IN THE DISCUSSION OF STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT**

Jeferson Sigales e Francielle Silva

#### **RESUMO**

É preciso compreender como as organizações evoluíram ao longo do tempo e principalmente qual o papel das pessoas dentro das organizações. Este resumo visa compartilhar algumas inquietações de como a gestão de pessoas tem evoluindo, a partir das considerações sobre gestão estratégica de pessoas, e discutirmos possíveis caminhos futuros para área. Um dos caminhos possíveis é através da cocriação de valor, no qual o valor deixa de ser criado por apenas uma das partes envolvidas e passa ser cocriada entre propositor de valor e o beneficiário de valor.

**Palavras-Chave:** Pessoas, Cocriação, Competências Organizacionais

#### **ABSTRACT**

Para esse novo olhar, propomos partirmos dos estudos de pesquisadores Vargo e Lusch (2017), que fazem uma análise crítica da primeira década da Lógica Dominante de Serviço (SDL), quem embora tivesse surgido no marketing, esta “movendo-se em direção ao desenvolvimento de uma teoria geral do mercado e, ainda mais amplamente, para uma teoria geral de cocriação de valor”. Os autores ainda apontaram vetores transdisciplinares para o desenvolvimento da SDL, entre eles a Gestão e a Ciência de Serviço (Vargo; Lusch, 2017).

**Keywords:** People, Co-creation, Organizational Skills

# O PAPEL DA COCRIAÇÃO DE VALOR NA DISCUSSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio ao boom das tecnologias, máquinas, telecomunicações, tecnologia da informação e comunicação, transformação digital e mais recentemente às inteligências artificiais, pessoas continuam sendo o centro de maior diferenciação nas organizações, talvez mais do que nunca (Santos; Nascimento; Oliveira, 2018).

É preciso compreender como as organizações evoluíram ao longo do tempo e principalmente qual o papel das pessoas dentro das organizações. Este resumo visa compartilhar algumas inquietações de como a gestão de pessoas tem evoluindo, a partir das considerações sobre gestão estratégica de pessoas, e discutirmos possíveis caminhos futuros para área. Um dos caminhos possíveis é através da cocriação de valor, no qual o valor deixa de ser criado por apenas uma das partes envolvidas e passa ser cocriada entre propositor de valor e o beneficiário de valor (Codá; Farias, 2018; Prahalad; Ramaswamy, 2004a; Vargo; Lusch, 2004).

A discussão sobre gestão de pessoas é vasta e apresenta contribuições significativas quando se atrela ao fato de que as responsabilidades pelo gerenciamento das pessoas ao longo da estrutura organizacional precisam ser compartilhadas com todos aqueles que exercem algum cargo de liderança formal. Isso destaca que mesmo que exista formalmente um setor responsável pela construção, condução e mediação das práticas de gestão de pessoas, a responsabilidade precisa ser compartilhada. (De Ré; De Ré, 2010; Bitencourt, 2010).

Nesse sentido, é preciso que o debate e a prática ultrapassem noções individuais de práticas e atuação. Assim, a discussão da cocriação lança possibilidades coletivas de se pensar e agir frente a uma construção estratégica da gestão de pessoas.

Dessa forma, pensar na cocriação como um possível e alternativo caminho de se discutir gestão estratégica de pessoas tende a ser promissor, por mais que o conceito seja do Marketing, há elementos relevantes e que podem ser incorporados a essa discussão. E é nesse sentido que o presente resumo objetiva apresentar.

Para tanto, na sequência, vamos apresentar elementos breves sobre gestão estratégica de pessoas, discussões sobre elementos de cocriação que podem embasar novos olhares e ações estratégicas em prol da atuação da gestão com e para pessoas, ligando pessoas às estratégias das organizações. E, por fim, fazer uma apresentação de um *framework* teórico que pode contribuir a pesquisas futuras.

A contribuição, portanto, desse resumo de ensaio teórico, é identificar elementos da cocriação que podem ser adotados nos discursos e práticas organizacionais de gestão estratégica de pessoas, com a intenção de atrelar pessoas às estratégias.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, vamos apresentar uma breve evolução das discussões sobre gestão de pessoas até chegar a gestão estratégica de pessoas. Na sequência os elementos básicos para se compreender os debates sobre cocriação. E, por fim, a discussão articulada entre Gestão Estratégica de Pessoas e Cocriação.

### 2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Na discussão de gestão estratégica de pessoas, os indivíduos passam a ser reconhecidos como “fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades, e o mais importante, recurso

para as organizações, através do capital intelectual” (Tose, 1997; Albuquerque, 1999; Gil, 2001 Apud Santos; Nascimento; Oliveira, 2018).

Com a compreensão dessa nova gestão e seu novo olhar para as pessoas a área de recursos humanos torna a destacar os sistemas de gerenciamentos e o seu próprio potencial de influência no desempenho das organizações, como cita Santos (2018) “sobretudo, no alinhamento das atividades de RH como um novo método de se obter vantagem competitiva” (Davel; Vergara, 2014). Nesse movimento, a gestão de pessoas se empodera com o enfoque mais estratégico e é neste contexto que se expande para uma atuação considerando a própria estratégica, políticas, práticas e filosofias organizacionais de uma maneira mais ampla e sistêmica, potencializando a integração de questões sociais e a força de trabalho (Martín-Alcázar; Romero-Fernández; Sánchez-Gardey, 2008). Nessa jornada, a gestão estratégica de pessoas torna-se um fator chave para as organizações construírem vantagem competitiva, ao passo da necessidade da valorização do capital humano como fonte de valor e competitividade organizacional (Leite; Albuquerque, 2011).

Assim, parte fundamental da estratégia nas organizações é o capital humano e por consequências a gestão de pessoas. Dessa forma, são necessários recursos e capacidades, que perpassam pelas capacidades e competências dos indivíduos, para construir valor e sustentar a vantagem competitiva da organização (Engelman *et al.*, 2019; Nonaka; Takeuchi, 1997, 2021; Prahalad; Hamel, 1990; Prahalad; Ramaswamy, 2004b)

Quando trazemos o conceito de competências, é importante ponderar que dentro da proposta desse ensaio, é preciso compreender a discussão das competências organizacionais. Assim, é importante lembrar que tal conceito tem raízes na visão baseada em recursos (VBR), Silva e Ruas (2014) citam que a VBR considera que a “organização tem um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, os quais auxiliam na criação de vantagem competitiva” (Silva; Ruas, 2014). Mas não esquecer da adoção da competência individual, especialmente focada na compreensão de uma mobilização de diferentes saberes (Fleury; Fleury, 2001).

Para que possamos ter uma gestão estratégica de pessoas, esse olhar para as competências é essencial, entendendo que para alcançar as vantagens competitivas, é necessário gestão sobre os diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes, individuais e coletivos, de forma articulada. E esse olhar deve fazer parte da cultura da organização e para isso, a mudança organizacional pode ser um aliado nesse caminho.

## **2.2 Cocriação e Cocriação de Valor**

Se a sociedade muda, as relações sociais mudam, o mercado muda, as organizações mudam e conseqüentemente as relações das organizações com as pessoas mudam. Há 20 anos, Prahalad (2004) apontou que a economia do século XXI vivia o paradoxo dos gêmeos, no qual os consumidores tinham mais opções que geravam menos satisfação e o alta administração tinha mais opções de estratégias e mesmo assim geravam menos valor. A partir dessa inquietação, o autor trouxe uma série de reflexões e apontou a cocriação de valor como um caminho, compreendendo que dessa forma “A singularidade de cada pessoa afeta o processo de cocriação, bem como a experiência de cocriação. Uma firma não pode criar nada de valor sem o envolvimento de indivíduos.” (Prahalad; Ramaswamy, 2004a, 2004b).

Nesse mesmo período, os autores Vargo e Lusch (2004) apresentam uma proposta para nova lógica de consumo, partindo da vigente lógica dominante de bens a qual é regida pela compra e troca de bens, para a nova lógica dominante de serviços, através da troca de serviço pela integração de recursos, como conhecimentos e habilidade, ou seja, as competências (Vargo; Lusch, 2004, 2016). Os autores definem “serviços como a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) por meio de ações, processos e desempenhos em benefício de outra entidade ou da própria entidade” (Vargo; Lusch, 2004).

### 2.3 Gestão Estratégica de Pessoas e a Cocriação

Diante de tantas mudanças nas organizações e relações de trabalho é preciso pensar novas formas que sejam capazes de compreendam e gerenciar essas relações, por consequência o próprio campo de gestão de pessoas e atual papel do gestor de pessoas nesse novo cenário. Para esse novo olhar, propomos partirmos dos estudos de pesquisadores Vargo e Lusch (2017), que fazem uma análise crítica da primeira década da Lógica Dominante de Serviço (SDL), quem embora tivesse surgido no marketing, esta “movendo-se em direção ao desenvolvimento de uma teoria geral do mercado e, ainda mais amplamente, para uma teoria geral de cocriação de valor”. Os autores ainda apontaram vetores transdisciplinares para o desenvolvimento da SDL, entre eles a Gestão e a Ciência de Serviço (Vargo; Lusch, 2017).

Seguindo esse caminho, Warg (2021), pesquisador alemão na área de ciência de serviço, apresenta o estudo “Gestão de RH: Impactos dos (Eco)Sistemas de Serviço” junto aos autores Frosch e Lange, no qual apontam que “a literatura de gestão de recursos humanos (HRM) está se movendo em direção a uma perspectiva de ciência de serviço na qual a criação de valor se desenvolve ao longo do tempo e está inserida em sistemas sociais mais amplos” (Frosch; Warg; Lange, 2021). Esses conceitos são resultados das inquietações em respostas ao entendimento da tradicional manufatura, no qual compreendia que o valor estava previamente embutido nos bens e a riqueza era atribuída pela aquisição do bem, que refletia na gestão de RH: o funcionário são pessoas adquiridas, empregadas, gerenciadas e desenvolvidas em uma organização (Frosch; Warg; Lange, 2021; Vargo; Lusch, 2004). Pela Lógica Dominante de Serviço, as trocas são realizadas de ator para ator em forma rede e todo integrante é um ator integrador de recursos, que opera a troca de serviço, ou seja, realiza uma troca por suas habilidades, conhecimentos e capacidade de agir (Vargo; Lusch, 2016).

Se compreendemos a evolução dos recursos humanos, assumimos que o capital intelectual é parte fundamental da estratégia nas organizações, olhando para as pessoas além do mero funcionalismo, através de recursos e capacidades, que perpassam pelas competências individuais e coletivas em busca da vantagem competitiva, a partir da cultura ou mudança organizacional, é preciso assumir que essa construção se dá pela cocriação de valor. Assim sendo, a organização é um ator integrador de recurso que realizar uma proposição de valor e os integrantes dessa organização são atores integradores recursos, como conhecimento e habilidade, que se beneficiam de valor, da mesma que os integrantes exercem proposição de valor para a organização se beneficiar de valor em busca da vantagem competitiva.

Nessa discussão, conhecimento, habilidades, competências, pessoas, são recursos operantes, integradores de recursos que através de serviços cocriam com as organizações para atuar nos recursos operados, ou seja, a transformação da matéria em bens (Vargo; Lusch, 2004). No estudo de Frosch (2021), os autores enfatizam que sistemas evoluem através do tempo, dessa forma examinaram as características dos (eco)sistemas de serviços que facilitam as novas perspectivas para os recursos humanos e apontaram três perspectivas: (i) Rumo a uma nova percepção do funcionário – que aponta que os “recursos humanos são entendidos como os recursos que são intrínsecos aos seres humanos e que podem ser aplicados em várias tarefas”; (ii) RH como administrador moldando novas formas de cooperação – em sistema “de atores integradores de recursos conectados por arranjos institucionais compartilhados e criação mútua de valor por meio da troca de serviços”, complementa que “a variedade de atores a serem envolvidos aumentará significativamente (funcionários permanentes, *freelancer*, [...]). E, portanto, as expectativas e requisitos para o gerenciamento de RH como administrador”; (iii) Gestão de RH como resultado e processo de institucionalização de novas formas de trabalho – através de coordenação e conexão entre os atores, além de incentivos e restrição de integração de recursos a fim de “os atores a agir de forma autodeterminada e auto-organizada em sistemas sociais mais amplos” (Frosch; Warg; Lange, 2021).

Então, a partir dessas três novas perspectivas, que desloca a gestão de pessoas para gerar valor a partir do relacionamento entre atores e arranjos institucionais para a cocriação de valor de colaborador, empregadores e outros atores. Como consequências das novas perspectivas, uma possível implicação pode emergir: a gestão estratégica de pessoas como criadora de uma nova forma de organizar o trabalho e direcionar indivíduos à estratégia via práticas cocriadas de atuação, que “não limitam a força de trabalho ao ser humano, mas representam todas as combinações de atores” e isso inclui novas formas de relações, “especialmente a colaboração humano-tecnológica” (Frosch; Warg; Lange, 2021).

### 3 CONCLUSÃO

A partir das construções anteriores, percebe-se que a gestão de pessoas é um tema pujante e latente, que diferentemente de outros setores dentro de uma organização, seu desenvolvimento não necessariamente é visto e compreendido com a mesma importância que outros departamentos. Esse artigo visa abrir uma discussão sobre a gestão estratégica de pessoas em tempos atuais, pós-pandêmicos, no qual diversas instituições, regras do jogo, estão sendo instauradas enquanto o jogo está em curso.

A Cocriação é um tema maduro e bem discutidas em diversas disciplinas de conhecimento, porém carece de discussões na área de recursos humanos e gestão de pessoas. As organizações já estão cocriando com os clientes de forma consciente e inconsciente, assim como com os fornecedores e outros parceiros com maior afinidade econômica.

Não há dúvidas que a cocriação aconteça entre colaborador, empregados, funcionário, *freelancer*, sistemas tecnológicos, de informações, comunicação e os empregadores, organizações formais e informais, pois somos todos integradores de recursos, seja operante (competências) ou operando (bens). Porém, muito provavelmente, essa cocriação não seja consciente e dessa forma não há gestão.

Dessa forma, a partir dessas breves reflexões, construiu-se a Figura 1, representando o seguinte *framework* para fins de aprofundamento e pesquisas empíricas. Em linhas gerais, a figura expõe que as pessoas precisam ser vistas como capital humano, dotadas de competências, as quais mobilizadas e gerenciadas via sistemas observáveis de cocriação tendem a consolidar as estratégias organizacionais e construir as competências organizacionais (podendo ser *core competence*). Porém isso há um importante elemento que pode impactar, positiva e/ou negativamente, a cultura organizacional, por isso ela deve ser considerada.

Figura 1 – *Framework*



Fonte: autores.

Esse resumo de ensaio tem limitações quanto a construção mais detalhada, porém a ideia é apresentar um argumento sintetizado e que possa servir de subsídio para pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- CODÁ, R. C.; FARIAS, J. S. **A co-criação de valor sob a perspectiva da Lógica Dominante de Serviço: uma análise de sua evolução teórica e possíveis insights para uma agenda de pesquisa**. XXI SEMEAD Seminários em Administração. **Anais...** Em: SEMEAD. São Paulo: FEAUSP, 2018.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7ª edição ed. [s.l.] Atlas, 2014.
- ENGELMAN, R. et al. Gestão estratégica de talentos em empresas inovadoras: estudo multicaso. **C. H.**, 2019.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183–196, 2001.
- FROSCH, M.; WARG, M.; LANGE, M. HR-Management: Impacts from Service (Eco) Systems. Em: LEITNER, C. et al. (Eds.). **Advances in the Human Side of Service Engineering**. Cham: Springer International Publishing, 2021. v. 266p. 280–291.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. [s.l.] Atlas, 2001.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. DE. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 19–31, 1 mar. 2011.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human Resource Management as a Field of Research. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 103–119, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 1ª edição ed. [s.l.] Elsevier, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Humanizing strategy. **Long Range Planning**, v. 54, n. 4, p. 102070, ago. 2021.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4–9, jun. 2004a.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5–14, ago. 2004b.
- SANTOS, R. W. DOS; NASCIMENTO, V. M. B.; OLIVEIRA, M. C. R. D. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, 3 set. 2018.
- SILVA, F. M. D.; RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. **Revista Sinergia - ICEAC**, p. 17–28, 2014.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, jan. 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, n. 1, p. 5–23, jan. 2016.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46–67, mar. 2017.