

POTENCIALIDADES DA INOVAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Camila Erika Araujo Ferreira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sergio Silva Dantas - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Marcos Antonio Franklin - CCSA

Resumo

O trabalho foi realizado em uma instituição de ensino visando aprimorar o processo de recrutamento e seleção (R&S), solucionando gargalos operacionais e melhorando a experiência de candidatos e gestores. A solução buscou integrar tecnologia e indicadores para tornar o processo mais assertivo e estratégico. A solução é escalável e pode ser implementada em outras organizações interessadas em otimizar seu recrutamento. O projeto apresenta uma inovação incremental, uma vez que atualiza práticas já existentes por meio da digitalização de processos, análise preditiva de perfis e automação de etapas seletivas. Seu impacto está na assertividade das contratações e na redução da subjetividade nas decisões. A implementação do projeto é de média complexidade, pois envolve mudanças culturais na instituição. A introdução de ferramentas digitais e indicadores requer a capacitação dos envolvidos e a neutralização de resistências internas, entretanto, conta com soluções tecnológicas amplamente disponíveis no mercado. A implementação dessas melhorias aumenta a capacidade da instituição em atrair, selecionar e reter talentos, promovendo um impacto positivo no desempenho organizacional a longo prazo. O impacto econômico inclui a redução de custos operacionais e do turnover, além da otimização do tempo do gestor.

Palavras-chave: Inovação; Criação de valor; Recrutamento e seleção

Abstract

The project was carried out at an educational institution with the aim of improving the recruitment and selection (R&S) process, solving operational bottlenecks and improving the experience of candidates and managers. The solution sought to integrate technology and indicators to make the process more assertive and strategic. The solution is scalable and can be implemented in other organizations interested in optimizing their recruitment. The project presents an incremental innovation, since it updates existing practices through the digitalization of processes, predictive analysis of profiles and automation of selection steps. Its impact is on the assertiveness of hiring and the reduction of subjectivity in decisions. The implementation of the project is of medium complexity, as it involves cultural changes in the institution. The introduction of digital tools and indicators requires the training of those involved and the neutralization of internal resistance, however, it relies on technological solutions widely available on the market. The implementation of these improvements increases the institution's ability to attract, select and retain talent, promoting a positive impact on organizational performance in the long term. The economic impact includes the reduction of operational costs and turnover, in addition to the optimization of the manager's time.

Keywords: Innovation; Value creation; Recruitment and selection

POTENCIALIDADES DA INOVAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Resumo

O trabalho foi realizado em uma instituição de ensino visando aprimorar o processo de recrutamento e seleção (R&S), solucionando gargalos operacionais e melhorando a experiência de candidatos e gestores. A solução buscou integrar tecnologia e indicadores para tornar o processo mais assertivo e estratégico. A solução é escalável e pode ser implementada em outras organizações interessadas em otimizar seu recrutamento. O projeto apresenta uma inovação incremental, uma vez que atualiza práticas já existentes por meio da digitalização de processos, análise preditiva de perfis e automação de etapas seletivas. Seu impacto está na assertividade das contratações e na redução da subjetividade nas decisões. A implementação do projeto é de média complexidade, pois envolve mudanças culturais na instituição. A introdução de ferramentas digitais e indicadores requer a capacitação dos envolvidos e a neutralização de resistências internas, entretanto, conta com soluções tecnológicas amplamente disponíveis no mercado. A implementação dessas melhorias aumenta a capacidade da instituição em atrair, selecionar e reter talentos, promovendo um impacto positivo no desempenho organizacional a longo prazo. O impacto econômico inclui a redução de custos operacionais e do *turnover*, além da otimização do tempo do gestor.

Palavras-chave: Inovação; Criação de valor; Recrutamento e seleção

Abstract

The project was carried out at an educational institution with the aim of improving the recruitment and selection (R&S) process, solving operational bottlenecks and improving the experience of candidates and managers. The solution sought to integrate technology and indicators to make the process more assertive and strategic. The solution is scalable and can be implemented in other organizations interested in optimizing their recruitment. The project presents an incremental innovation, since it updates existing practices through the digitalization of processes, predictive analysis of profiles and automation of selection steps. Its impact is on the assertiveness of hiring and the reduction of subjectivity in decisions. The implementation of the project is of medium complexity, as it involves cultural changes in the institution. The introduction of digital tools and indicators requires the training of those involved and the neutralization of internal resistance, however, it relies on technological solutions widely available on the market. The implementation of these improvements increases the institution's ability to attract, select and retain talent, promoting a positive impact on organizational performance in the long term. The economic impact includes the reduction of operational costs and turnover, in addition to the optimization of the manager's time.

Keywords: Innovation; Value creation; Recruitment and selection

1. Introdução

Nos tempos atuais, o departamento de recrutamento e seleção tem desempenhado um papel estratégico nas organizações, uma vez que impacta diretamente a qualidade da força de trabalho por meio dos talentos contratados e, se relacionando desta forma, diretamente ao desempenho da empresa. Na instituição pesquisada, este departamento está alocado na Coordenação de Desenvolvimento Humano e Remuneração, dentro da Gerência de Gestão de Pessoas, que por sua vez, integra a Superintendência de Pessoas e Serviços. Atualmente, são perceptíveis alguns desafios relacionados à equipe e qualidade das entregas deste departamento

de recrutamento e seleção, situação que afeta negativamente tanto os resultados e indicadores, quanto a percepção dos clientes internos e externos sobre a área.

A equipe do departamento atualmente é composta por seis profissionais, sendo cinco analistas júnior e uma auxiliar administrativa. Um dos primeiros desafios observados é a ausência de profissionais mais experientes na equipe, o que tem impactado nas tomadas de decisões rotineiras, bem como na condução dos processos seletivos. Além deste fator, a maior parte das atividades de atração e seleção de candidatos é realizada manualmente, uma limitação que consome tempo significativo das profissionais em tarefas operacionais, reduzindo desta forma, a dedicação a ações estratégicas e de melhoria contínua, que são fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento da área. Esse cenário gera diversos impactos negativos. O primeiro que se pode apontar (inicialmente, antes de um estudo profundo) é o excesso de problemas operacionais que a gestão da área precisa solucionar, desviando seu tempo de atividades mais estratégicas e impactando o andamento geral das áreas subordinadas a esta coordenação. Além disso, a equipe enfrenta desgastes diários, lidando com processos repetitivos e de eficiência duvidosa, situação que compromete além dos resultados, a motivação e a produtividade das profissionais da equipe.

Outros efeitos negativos ainda incluem a demora na contratação de profissionais, que prejudica setores que dependem de novas admissões para manter suas operações. A falta de tecnologia no processo seletivo também impacta negativamente a experiência dos candidatos, o que resulta na redução da atratividade da instituição para talentos qualificados, bem como, impacta na celeridade dos processos. Por fim, a realização manual de etapas críticas aumenta os riscos de erros e falta de padronização, comprometendo a assertividade das contratações.

Diante desse cenário, este trabalho busca mapear os fatores que contribuem para existência dessas dificuldades, identificar outras oportunidades de melhorias e propor soluções para otimizar os processos de recrutamento e seleção, visando maior eficiência, qualidade, alinhamento com as necessidades da organização e equilíbrio da equipe. Este trabalho foi construído com os preceitos do método de solução de problema e exploração de oportunidades, elaborado por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

2. Contexto e Realidade Investigada

Neste tópico são detalhados, também, os aspectos concernentes à empresa, seu produto/serviço, seu mercado e seus concorrentes.

2.2.1 Empresa

A instituição pesquisa é uma instituição confessional cristã, sem fins lucrativos. Sua atuação está nos segmentos de educação, saúde e projetos sociais e seus principais serviços oferecidos vão desde a educação básica até o ensino superior, incluindo pós-graduação e pesquisa, além dos hospitais com os serviços de saúde e as escolas de ensino técnico. A sede está localizada na cidade de São Paulo (SP) e suas filiais educacionais e hospitalares estão distribuídas em diversos estados brasileiros.

De acordo com o Relatório Anual Institucional e de Sustentabilidade da instituição (2023) ela tem um papel relevante na formação educacional e no desenvolvimento social no Brasil. Em seus anos de existência, a instituição contribuiu significativamente para o desenvolvimento científico e acadêmico nacional, introduzindo diversas inovações pedagógicas. Esse pioneirismo e inovação a consolidaram como uma das mais renomadas instituições de ensino e pesquisa do Brasil. Atualmente, com sua atuação abrangente no país, possui um modelo que atende tanto o público B2C (estudantes e pacientes) quanto B2B, por meio de parcerias educacionais, convênios empresariais e soluções corporativas.

2.2.2 Produto e/ou serviço

Como uma associação civil filantrópica, confessional, e comunitária com finalidade educacional, social e assistencial de saúde, a instituição pesquisada oferece diversos serviços nestas áreas. Entretanto, em virtude de o presente estudo concentrar-se na matriz, a análise neste tópico será restrita aos serviços de ensino e educação, oferecidos pela unidade localizada em São Paulo.

As instalações físicas contam com uma infraestrutura moderna e *campus* bem estruturados. É comum ouvir de estudantes, colaboradores e parceiros que o ambiente tem uma energia diferente, que é muito positiva.

2.2.3 Mercado e concorrência

A instituição é multifacetada por oferecer uma ampla gama de cursos e serviços educacionais que atendem a diversos segmentos da sociedade, desde a educação básica até cursos de graduação e pós-graduação e tem demonstrado um crescimento significativo nos últimos anos, consolidando-se desta forma, como uma das principais instituições de ensino do Brasil.

Quanto ao público-alvo das unidades de educação e ensino, considerando o fator de que as mensalidades de cursos de graduação e pós-graduação na instituição, bem como dos colégios, são consideradas acima da média de muitas universidades privadas e colégios do Brasil, é possível afirmar que os alunos geralmente pertencem à classe média alta ou alta da sociedade. No mercado educacional brasileiro, a instituição enfrenta concorrência de diversas instituições de ensino privadas e públicas que oferecem serviços educacionais similares em diferentes regiões do país.

2.3 O Problema Inicialmente Percebido

A instituição é centenária, no entanto, para que uma instituição desse porte mantenha seu nível de competitividade e eficiência, é imprescindível que seus processos internos sejam continuamente aprimorados. Um dos desafios atualmente enfrentados pela organização está no departamento de Recrutamento e Seleção (R&S), que apresenta limitações que impactam diretamente a qualidade das contratações e a experiência dos candidatos e gestores internos.

O setor de R&S está inserido na Coordenação de Desenvolvimento Humano e Remuneração, sob a Gerência de Gestão de Pessoas, e conta com uma equipe composta por seis profissionais: cinco analistas júnior e uma auxiliar administrativa. Um dos principais desafios do departamento é a ausência de profissionais mais experientes, o que tem comprometido a assertividade na condução dos processos seletivos e a tomada de decisões estratégicas. Além disso, os processos ainda são predominantemente manuais, demandando um tempo excessivo para atividades operacionais e reduzindo a capacidade da equipe de atuar de forma mais estratégica e inovadora.

Essa situação gera uma série de impactos negativos, como:

- a) Sobrecarga das lideranças que precisam intervir constantemente para solucionar problemas operacionais, desviando tempo de atividades estratégicas.
- b) Desgaste da equipe, já que a alta carga de tarefas repetitivas e burocráticas pode comprometer o foco das colaboradoras e reduzir a produtividade.
- c) Demora na reposição de talentos, pois a lentidão dos processos afeta diretamente áreas que dependem de novas contratações.
- d) Experiência negativa dos candidatos em virtude de atrasos e falhas na comunicação que acabam prejudicando a imagem da instituição como empregador.

- e) Risco de erros e inconsistências, uma vez que a falta de automação aumenta a chance de falhas no recrutamento e seleção, impactando a qualidade das admissões.

Diante desse cenário, este trabalho buscou analisar os fatores que contribuem para essas dificuldades e propor soluções que otimizem os processos de recrutamento e seleção. O objetivo foi implementar práticas e ferramentas que permitam maior agilidade e qualidade na atração de talentos, alinhando-se às melhores práticas de mercado e às necessidades estratégicas da instituição. Dessa forma, pretende-se não apenas melhorar a performance do departamento, mas também aumentar a competitividade e a reputação como um dos principais empregadores do setor educacional no Brasil.

2.4 Diagnóstico da Situação

2.4.1 Procedimentos metodológicos para o diagnóstico

A pesquisa a abordagem adotada foi a qualitativa que, segundo Minayo (2004), nesse tipo de pesquisa estão englobados os propósitos em relação a atos das pessoas e reações. Já a técnica de coleta de dados foi a entrevista, onde é descrita como ato de perceber, feito por duas pessoas com o roteiro semiestruturado (Flick, 2004), a entrevista é uma forma de comunicação que possibilita aumentar a interação entre os indivíduos, facilitando a transmissão da informação. O intuito foi de proporcionar uma análise das atividades de recrutamento e seleção na instituição. A pesquisa qualitativa foi conduzida por meio de entrevistas com perguntas abertas com profissionais (Tabela 1) diretamente envolvidos no processo de recrutamento e seleção. O objetivo foi captar percepções, desafios e oportunidades de melhoria a partir da experiência dos participantes. Assim, segundo Yin (2005) entende que para o sucesso da pesquisa a chave é essencial as percepções pessoais do assunto tratado e pode até mesmo apresentar outras fontes que consolidam e ou que sejam ao contrário a pesquisa.

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos entrevistados

Entrevistados	Setor	Cargo	Formação	Tempo de empresa	Idade
Sujeito 1	Recrutamento e Seleção	Analista de RH III	Psicologia	6 anos	24 anos
Sujeito 2	Gerência direta da área de R&S	Coordenadora de Desenvolvimento Humano e Remuneração	Mestrado completo em Administração	27 anos	50 anos

Fonte: elaborado pelos autores

2.4.2 Análise dos Resultados do Diagnóstico

Para a compreensão detalhada dos desafios e melhorias no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) foi conduzida uma análise diagnóstica a partir da percepção de uma das analistas da área e da gestora direta. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista, com um roteiro com 18 perguntas abertas, que permitiu uma avaliação aprofundada sobre diferentes aspectos do processo seletivo conduzido pela área.

As questões do roteiro aplicadas abordaram desde dificuldades operacionais e institucionais até a percepção sobre o impacto da tecnologia no processo de recrutamento e seleção, e buscou-se compreender as práticas atuais e identificar possíveis melhorias. A seguir, apresenta-se uma síntese (Tabela 2) das respostas obtidas, destacando os principais pontos levantados durante a pesquisa.

Tabela 2. Síntese da coleta de informações

Perguntas Formuladas	Síntese das respostas Analista	Síntese das respostas Gestora
Existem dificuldades institucionais que impactam a efetividade do recrutamento e seleção? Quais?	Há forte influência de indicações, o que limita a triagem eficaz de candidatos.	Forte influência de indicações, mesmo quando os candidatos não atendem ao perfil da vaga. Cultura institucional de urgência, com gestores demandando contratações imediatas.
Como você avalia o volume de trabalho em relação às demandas existentes?	A demanda está alta, devido ao aumento de vagas, mudanças administrativas e de sistema.	Elevado, mas a equipe tem crescido.
Explique brevemente como se dá o início e o fim de um processo seletivo conduzido pela área de R&S?	Existem dois modelos: com e sem indicação. Sem indicação, o processo inicia via sistema ou e-mail do gestor.	Inicia quando o gestor solicita via e-mail e finaliza com a contratação, sem acompanhamento pós-contratação.
Existem dificuldades relacionadas à comunicação entre a equipe de R&S e os gestores das áreas demandantes? Se sim, quais?	Sim, pois cada gestor tem um perfil diferente e nem todos seguem os processos definidos.	Alguns gestores conduzem processos seletivos por conta própria e apenas informam a área de R&S para formalização.
Você acredita que a área de R&S atualmente tem executado seu papel estratégico na Instituição? Explique.	A equipe tem recebido mais apoio e orientação para desempenhar um papel estratégico.	Ainda não é estratégico, apesar de avanços. Cultura organizacional e desafios internos dificultam a consolidação desse papel.
Com base na sua rotina de trabalho, você entende que haja tempo para que a equipe pense em melhorias para a área?	Não há tempo suficiente, pois a alta demanda consome os momentos destinados à inovação.	Não há. A equipe está sobrecarregada com entrevistas.
Atualmente como a área trata e utiliza os indicadores de R&S?	São considerados importantes, mas a equipe ainda busca um modelo mais eficiente de acompanhamento.	Praticamente, não há utilização efetiva de indicadores, apenas um relatório mensal básico
O atual processo de R&S conta com alguma ferramenta de automação? Se sim, quais?	Apenas o sistema TOTVS é utilizado para divulgação e início de processos seletivos.	É utilizado apenas o TOTVS, que divulga vagas no site institucional.
Em sua percepção, como a falta de automação impacta a produtividade do setor?	Redução da produtividade e processos menos eficientes.	O impacto é negativo, tornando os processos obsoletos e ineficientes
Em sua percepção, quais são os principais impactos na experiência dos candidatos devido à ausência de tecnologias mais avançadas no processo seletivo?	O processo fica mais lento, há repetição de informações e falhas na comunicação da imagem institucional.	Processos demorados e totalmente manuais, dificultando a participação dos candidatos.
Quais etapas do processo seletivo você acredita que poderiam ser otimizadas com novas tecnologias?	Divulgação de vagas, envio de propostas, acesso ao portal para evitar reenvios de documentos.	Sistema integrado de vagas, tempo dedicado à análise estratégica e mitigação dos impactos culturais.
Como você avalia o nível de satisfação de suas lideranças com o atual modelo de R&S?	Não há uma visão clara, mas percebe-se satisfação quando os processos são finalizados rapidamente.	Não houve resposta.
Quais são as principais reclamações ou sugestões dos gestores internos sobre os processos seletivos?	O tempo de finalização das vagas e a demora entre a aprovação do candidato e o início na instituição.	Tempo excessivo para fechamento de vagas e contratação dos candidatos aprovados.
Você tem conhecimento sobre práticas novas e atuais de R&S adotadas por outras instituições similares?	Há busca por atualizações, mas dificuldade em encontrar instituições similares.	Não houve resposta.
Alguma instituição ou empresa é vista como referência em recrutamento e seleção para você? Se sim, por quê?	Nenhuma instituição específica é considerada referência.	Algumas instituições que possuem processos automatizados e visão estratégica do R&S.
Quais são, na sua opinião, as principais diferenças entre o modelo adotado e o de instituições que são consideradas referências?	Não houve resposta.	A instituição adota a metodologia de avaliação por competências, mas precisa evoluir em automação, processos e estratégias.
Quais práticas você acredita que poderiam ser implementadas para modernizar o processo de recrutamento e seleção?	Criar um LinkedIn próprio de R&S, melhorar a divulgação de vagas e usar aplicativos para criação de <i>templates</i> e <i>folders</i> .	Sistema integrado de vagas, tempo dedicado à análise estratégica e mitigação dos impactos culturais.

Quais são as principais dificuldades operacionais que a equipe de R&S enfrenta na rotina de trabalho?		Falta de automação dos processos, exigindo tempo excessivo para análise de currículos e divulgação de vagas.
Quais são as principais dificuldades que você encontra enquanto gestora desta área?		Clima organizacional ruim na equipe ao assumir a gestão, falta de ordem nos processos e atuação reativa. Ausência de relatórios analíticos e indicadores para estratégia da área. Equipe em nível júnior.

Fonte: elaborado pelos autores

Com base nos relatos e informações coletadas com as profissionais da área de Recrutamento e Seleção (R&S), o diagnóstico aponta para um setor que lida com desafios significativos, tanto operacionais quanto estratégicos e que, por sua vez, comprometem diretamente o potencial de contribuição da área para a instituição. Oliveira e Sales (2018) com base na teoria de Simon (1957) apontam que, devido à racionalidade limitada e à assimetria de informações, essas etapas iniciais ficam mais suscetíveis ao oportunismo e à ineficiência, aumentando os custos e os riscos das decisões. A seguir, apresenta-se um *framework* simplificado do fluxo *ex ante* do processo seletivo (Figura 1), destacando os principais pontos críticos que contribuem para os altos custos de transação.

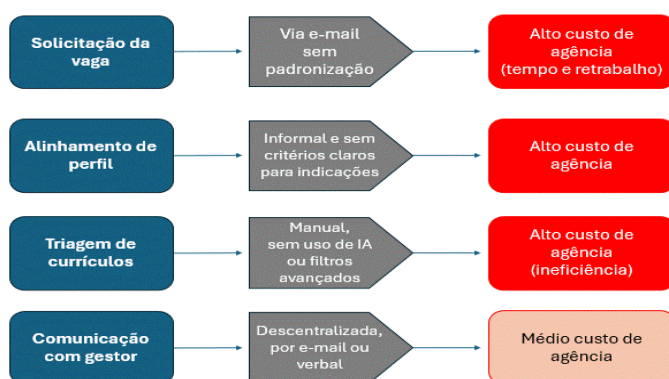


Figura 1. Framework *ex ante*

Fonte: elaborado pelos autores

2.4.3 – Conclusão do diagnóstico

A análise do setor de Recrutamento e Seleção mostra desafios operacionais e estratégicos que comprometem definitivamente o seu desempenho. Desta forma o problema está nestes diversos fatores cujas descobertas mostram que a equipe enfrenta sobrecarga de trabalho devido à falta de automação e ao excesso de processos manuais, o que impede uma atuação estratégica. A cultura institucional de indicações de candidatos prioriza interesses individuais ou sociais em detrimento da adequação ao perfil da vaga, impactando a qualidade das contratações. A ausência de indicadores estruturados limita análises estratégicas e melhorias contínuas, reduzindo a atuação do setor a reposições de vagas. Embora a equipe seja qualificada, a falta de ferramentas e a alta demanda dificultam seu desenvolvimento estratégico.

2.5 Aporte teórico de apoio à solução do problema

Para embasar a proposta de solução, este trabalho se apoia em um referencial teórico cujas contribuições são relevantes para a compreensão dos aspectos envolvidos.

2.5.1 Inovação e seu tipos

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação está associada a uma abordagem estratégica que gera vantagem competitiva a partir das relações sociais e as oportunidades que surgem delas.

Com o intuito de padronizar o termo, a Organização de Desenvolvimento Econômico (OCDE), por meio do Manual de Oslo, afirmou que a inovação está diretamente associada a inserção de produtos (bens e serviços) e processos, que por estarem inseridos no meio organizacional de maneira difundida, são capazes de sofrerem melhorias contínuas que gerem resultados relevantes para as empresas (OCDE, 1996).

Seguindo essa ótica organizacional da OCDE (1996), Hurley e Hult (1998) e Çakar e Ertülk (2010), se assemelham na questão de defenderem que a inovação não é um fim, e sim um meio ou mecanismo para que as empresas se adaptem nos mais diversos ambientes e cresçam no mercado de modo a competir em alto nível com os concorrentes.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a linha que diferencia um tipo de inovação da outra é bem tênue, dessa forma, eles se baseiam em Freeman (1984) reforçando que as dimensões de inovações estão separadas por detalhes, como por exemplo melhorias incrementais pequenas em um produto. Dessa forma a tipologia determinada por eles, divide a inovação em quatro categorias: a primeira, inovação de produto está associado as mudanças em bens e serviços oferecidas pela empresa; a segunda, inovação de processos está presente na maneira como os produtos e serviços são criados e entregues ao consumidor final; a terceira, inovação de posição consiste no posicionamento que o produto se encontre frente aos concorrentes de mercado; e por último, a inovação de paradigmas que sugere mudanças nos modelos mentais que orientam a organização.

2.5.2 Criação de Valor

É oportuno destacar que quanto ao processo de criação de valor, os autores Churchill e Peter (2012) abordam a criação de valor nas organizações a partir da perspectiva centrada nas pessoas e nas relações humanas que se estabelecem no ambiente de trabalho. Para os autores, o valor não é gerado exclusivamente por meio de processos técnicos ou estruturas rígidas, mas por meio da forma como os indivíduos se conectam, se comunicam e contribuem com suas singularidades para os objetivos da organização. Nesse sentido, a liderança exerce o protagonismo, pois é ela quem cria as condições para que os colaboradores se sintam parte do processo, estimulando o engajamento, a autonomia e a confiança mútua. A criação de valor, portanto, emerge da capacidade da organização de mobilizar o potencial humano em direção a resultados significativos, tanto para o negócio quanto para as pessoas envolvidas.

Em complemento, vale destacar que Jorgenson (2015), defende que a criação de valor está no centro da razão de existir de qualquer organização. Mais do que apenas gerar lucro, o objetivo de um negócio deve ser entregar algo que realmente tenha utilidade para as pessoas. Isso pode acontecer por meio de atividades mecânicas ou criativas — o que importa é que o resultado seja algo que faça sentido para quem recebe. O autor também traz destaca que criar valor envolve um processo que transforma recursos de forma irreversível, gerando algo com maior utilidade e adaptado às necessidades humanas. O autor ainda chama atenção para o fato de que nem todo valor criado é igual: organizações que conseguem oferecer algo único, que resolva um problema real de forma diferente das demais, acabam se destacando no mercado. Nesse sentido, a criação de valor está diretamente ligada à capacidade da empresa de inovar, se diferenciar e construir relevância duradoura junto aos seus públicos.

Compreender a criação de valor no contexto de uma organização exige atenção às diferentes necessidades dos públicos envolvidos nos processos. Churchill e Peter (2012) destacam que o valor é gerado a partir das interações humanas e da capacidade das lideranças

em criar ambientes favoráveis ao engajamento e ao desempenho coletivo. Já Jorgenson (2015) reforça que o valor decorre do trabalho que transforma recursos em soluções úteis e relevantes para as pessoas, sendo mais duradouro quando está associado à inovação e à diferenciação.

Com base nessas perspectivas, a Tabela 3, apresenta as principais demandas dos públicos envolvidos no processo de recrutamento e seleção, bem como as respectivas propostas de criação de valor, organizadas de forma a evidenciar como cada necessidade pode ser atendida por soluções humanizadas, impactando positivamente todos os atores do processo, desde gestores a candidatos. Para esta abordagem, o presente trabalho tomou como base o modelo proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018).

Tabela 3. Criação de valor da proposta

Cientes	Demanda (Necessidade do Cliente)
Gestores internos (clientes internos)	Seleção assertiva e ágil de candidatos adequados ao perfil desejado.
	Maior participação no processo seletivo.
	Melhor suporte e orientação sobre recrutamento e seleção.
Equipe de R&S (clientes internos)	Redução de atividades operacionais manuais e burocráticas.
	Atuação mais estratégica e menos operacional.
	Melhor acompanhamento dos processos seletivos e contratações.
Candidatos (clientes externos)	Processos seletivos mais justos e transparentes.
	Melhor experiência no processo seletivo.
Instituição (como um todo)	Redução de contratações inadequadas e alta rotatividade.
	Reforço da marca empregadora e credibilidade da instituição.

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com o processo de criação de valor ao cliente apresentado na Figura 3, a seguir o trabalho abordará a forma de criação de valor ao cliente no âmbito do processo de recrutamento e seleção, focando nas cinco etapas do processo de criação de valor.

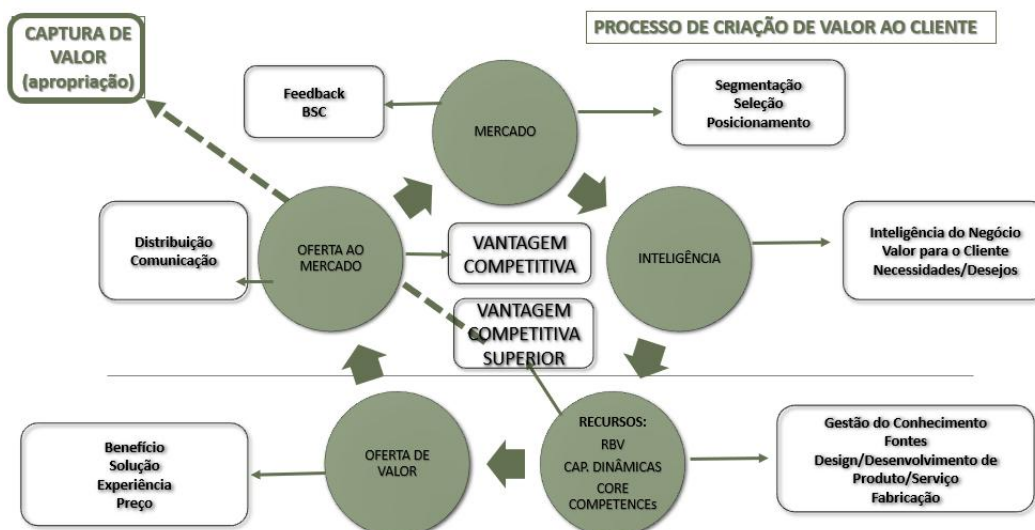


Figura 3. Processo de Criação de Valor ao Cliente

Fonte: Miguel, Marcondes e Caldeira (2018).

Mercado

Dentro do cenário do mercado educacional brasileiro, a instituição pesquisada se posiciona como uma instituição de ensino *premium* que atende o público de camadas econômicas mais elevadas. Atua nos segmentos de educação básica, superior e saúde, com abrangência nacional, atendendo tanto o público B2C quanto B2B.

O posicionamento da marca se sustenta sobre pilares como tradição, excelência e valores cristãos reformados, sendo amplamente reconhecida por sua reputação institucional. No

entanto, esse posicionamento precisa ser refletido também em seus processos internos, como o de Recrutamento e Seleção (R&S). O Projeto Evoluir R&S busca alinhar esse processo à imagem institucional da marca, promovendo uma experiência de valor que reflita o compromisso com qualidade, transparência e desenvolvimento humano da instituição.

Inteligência

A etapa de inteligência trouxe a possibilidade de compreender os desafios enfrentados pela área de R&S. Com base no método de Marcondes et al. (2017), foram utilizados dados qualitativos e quantitativos, interpretados a partir da abordagem de inteligência estratégica (Faggion et al., 2002) e da criação de sentido (Lesca et al., 2007).

A partir desta ação foram identificados problemas como a falta de automação, a influência de indicações informais e a ausência de indicadores estratégicos. Esses fatores afetavam diretamente a percepção de valor dos gestores em relação ao processo seletivo. Outro ponto crítico é que a equipe de R&S enfrentava sobrecarga e carência de tempo para pensar em inovações. A partir da análise sistêmica, foi possível construir uma nova compreensão sobre o papel do R&S na estratégia institucional.

Recursos

A proposta de valor do Projeto Evoluir R&S (Figura 4) se ancora na Visão Baseada em Recursos (VBR), conforme Barney (1991), que defende que os recursos internos são fonte primária de vantagem competitiva. A equipe de R&S é composta por profissionais qualificadas e engajadas, configurando um recurso organizacional intangível importante. Também são destaques a atuação integrada do DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional) e a infraestrutura tecnológica, que, embora subutilizada, possui potencial para ampliação da automação.

Com base no modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007), os recursos identificados demonstram valor, raridade, dificuldade de imitação e capacidade de organização, sendo propícios para sustentar a vantagem competitiva por meio de capacidades dinâmicas. Segundo Teece et al. (1997, *in* Silva, Machado, Azevedo Neto & Luiz, 2018), essas capacidades consistem na habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para responder a ambientes em transformação. A cultura organizacional é outro ativo importante, pois favorece o acolhimento e a adesão às mudanças, mesmo com desafios culturais pontuais.

Oferta de Valor

A oferta do Projeto Evoluir R&S se configura como um produto institucional intangível, estruturado para entregar valor a diferentes *stakeholders* (Tabela 4). É também reflexo das capacidades dinâmicas da organização, ao integrar e reconfigurar seus recursos em resposta a mudanças no ambiente interno (Silva et al., 2018).

Produto: Processo de R&S ágil, justo, transparente e alinhado à estratégia institucional.

Preço: Investimentos em tecnologia, contratação de ponto focal e capacitação. Em troca, ganho de eficiência, engajamento, reputação e retenção de talentos.

Tabela 4. Oferta de valor aos *Stakeholders*.

Clientes	Demanda (Necessidade do Cliente)	Criação de Valor (O que a proposta entrega para o cliente)
Gestores internos (clientes internos)	Seleção assertiva e ágil de candidatos adequados ao perfil desejado.	Maior assertividade na contratação, reduzindo tempo de seleção e erros de contratação.
	Maior participação no processo seletivo.	Criação de um fluxo estruturado e comunicação clara entre R&S e gestores.

	Melhor suporte e orientação sobre recrutamento e seleção.	Treinamentos e escuta ativa sobre necessidades da área, fortalecendo a parceria.
Equipe de R&S (clientes internos)	Redução de atividades operacionais manuais e burocráticas.	Automação do recrutamento e uso de inteligência artificial para triagem de currículos.
	Atuação mais estratégica e menos operacional.	Inserção de um ponto focal na equipe para condução de análises e proposição de melhorias.
	Melhor acompanhamento dos processos seletivos e contratações.	Implementação de indicadores e relatórios analíticos.
Candidatos (clientes externos)	Processos seletivos mais justos e transparentes.	Definição de critérios claros para indicações e avaliação baseada em competências.
	Melhor experiência no processo seletivo.	Automação de etapas, comunicação mais eficiente e acompanhamento estruturado.
Instituição (como um todo)	Redução de contratações inadequadas e alta rotatividade.	Adoção de uma abordagem mais estratégica na seleção de talentos, aumentando a retenção.
	Reforço da marca empregadora e credibilidade da instituição.	Processos mais estruturados e alinhamento entre gestão e R&S.

Fonte: elaborado pelos autores

Oferta ao Mercado

A comunicação da nova proposta será conduzida com estratégia interna de promoção (endomarketing), contribuindo para a criação de sentido (Lesca, 2003) e adesão cultural. Isso inclui:

- *Workshops* de sensibilização com gestores;
- E-mails institucionais com informações do novo modelo R&S;
- Materiais visuais e dinâmicos na intranet;
- Reuniões com lideranças e apresentação de indicadores iniciais.

Promoção: *endomarketing*, formação de multiplicadores internos e escuta ativa dos *stakeholders*.

Ponto de Venda: Plataformas institucionais (TOTVS-RM), ambiente organizacional.

Ao realizar a comunicação estratégica do Projeto Evoluir R&S, conforme proposto por Silva et al. (2018) a instituição poderá transformar seu processo seletivo em uma experiência de valor percebido, capturado e sustentado.

3 Proposta de Solução do Problema

Considerando a complexidade identificada na etapa de diagnóstico, entende-se conforme já mencionado, que muitas ações são necessárias para solucionar o problema da área de Recrutamento e Seleção. Diante dessa perspectiva, será muito importante se debruçar sobre a análise de quais soluções serão viáveis, assim como, a forma e prioridade de implantação, o foco será importante nesta fase para que as soluções propostas tenham chances de sucesso.

3.1 Proposta Definida

Com base no aporte teórico, na cadeia de valor e no diagnóstico realizado, a proposta para reestruturação do departamento de R&S abrangerá as ações de:

- Realizar contratação de uma plataforma ou *software* especializado em recrutamento e seleção. Atualmente o mercado oferece uma gama de ferramentas integradas que desempenham funções do ciclo completo de recrutamento e seleção. A equipe, junto à gestão, deverá identificar quais destes fornecedores oferecem uma proposta mais adequada às necessidades do departamento e que seja aderente à cultura da Instituição. Uma alternativa será a de lançar mão da inteligência artificial para triagem de currículos e pré-seleção de candidatos.

- Estabelecer e registrar nas normas de R&S critérios claros para indicações de candidatos para processos seletivos. Assim como estabelecer um padrão de conduta de procedimento nos casos em que o candidato for reprovado, mas ainda assim o gestor demandante decidir pela contratação.
- Alguns processos deverão ser implantados e trabalhados junto aos clientes internos, como: parceria com a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) para realizar ações de treinamento e conscientização dos clientes internos, com apresentação de boas práticas em seleção de talentos; ouvir dos gestores internos suas necessidades sobre os processos de seleção de talentos.

3.2 Inovação da Proposta

A proposta de inovação pensada para esta demanda levará o título de **Projeto Evoluir R&S** e tem como principal objetivo otimizar e transformar o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) da instituição pesquisada, de forma a enfrentar os desafios operacionais e estratégicos identificados no contexto atual da área e já mencionados nas seções anteriores. Com esta inovação busca-se alcançar um maior nível de agilidade nas etapas do processo seletivo, bom como, assertividade e estratégia, elevando a área às melhores práticas de mercado de forma a atender às necessidades da instituição e proporcionar a melhoria da experiência dos *stakeholders*. O nível de agilidade esperado para o processo é superior ao tempo de fechamento de vagas atual, nível que foi mencionando no tópico de diagnóstico deste trabalho. O objetivo desta inovação ainda inclui melhorar a qualidade das contratações, reduzir a subjetividade, aprimorar a experiência de candidatos e gestores, e consolidar a marca enquanto empregadora.

A inovação será intitulada por **Projeto Evoluir R&S** por refletir a proposta central desta iniciativa: promover a evolução do processo de Recrutamento e Seleção. A palavra “Evoluir” traduz a ideia de progresso, aprimoramento contínuo e adaptação às novas demandas do mundo corporativo, também se mostra conectada ao propósito de tornar o processo mais estratégico, justo e assertivo. A escolha dessa nomenclatura também busca gerar identificação com os colaboradores, reforçando que a transformação será construída de forma colaborativa, com foco no crescimento institucional e desenvolvimento das pessoas envolvidas no processo. Conforme descrito no item 3.2 deste trabalho, a inovação proposta é primariamente incremental, uma vez que visa aprimorar um processo já existente sem que haja uma ruptura radical. No entanto, ela engloba múltiplos tipos de inovação:

- Inovação de processo: Reestrutura fundamentalmente como as atividades de R&S são realizadas, desde a triagem até a comunicação e gestão.
- Inovação tecnológica: Adota e integra novas tecnologias, como plataformas ATS e potencialmente IA, para automatizar e qualificar o processo.

O valor gerado por meio do Projeto Evoluir R&S alcança diversos públicos de interesse. Para os gestores internos, haverá maior agilidade e precisão nas contratações, menor margem de erro, melhor alinhamento dos candidatos ao perfil desejado e maior clareza e suporte no processo. Para a equipe de R&S, espera-se a redução de tarefas operacionais repetitivas, permitindo um foco maior em atividades estratégicas, além do desenvolvimento de novas competências e o uso de ferramentas mais eficazes. Os candidatos também serão beneficiados com um processo potencialmente mais justo, transparente, rápido e com melhor comunicação e feedback, o que tende a resultar em uma experiência mais positiva.

A proposta de inovação, ao transformar o processo de recrutamento e seleção com o Projeto Evoluir R&S, reduz significativamente os custos *ex post*, ou seja, aqueles relacionados à execução, acompanhamento e ajustes posteriores à contratação, conforme definição de Williamson (1993) e Arbage (2004) *in* Oliveira e Sales (2018). Tais custos envolvem falhas de

adaptação, renegociação, baixa governança e correções de processos já iniciados. O *framework ex post* (Figura 2) apresenta uma visão do novo cenário processual, com redução dos principais pontos que antes geravam custos elevados.

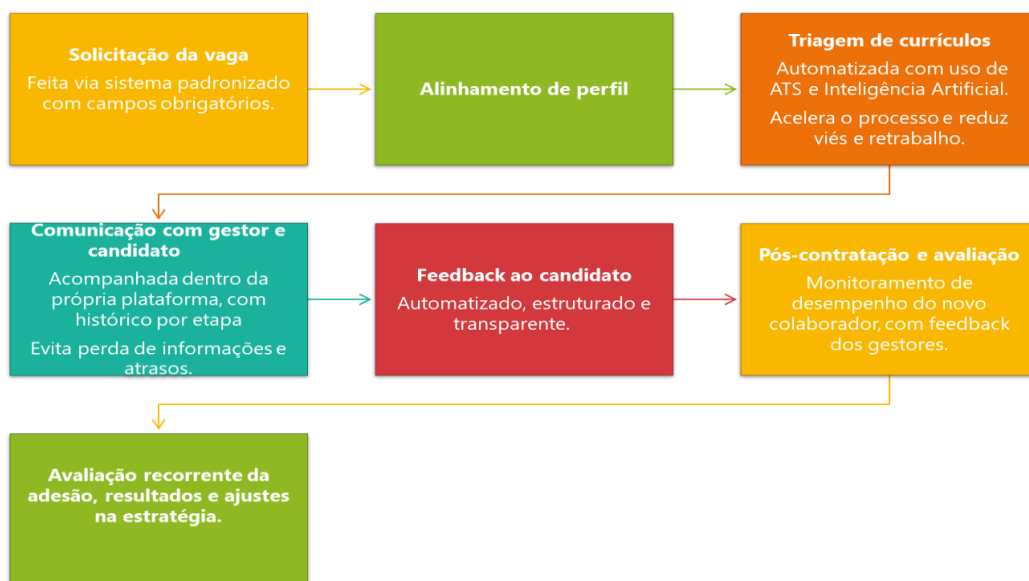


Figura 2. *Framework ex post*

Fonte: elaborado pelos autores

Ao aplicar tecnologias como ATS, ferramentas de comunicação, definição de critérios objetivos e plano de governança com base no modelo de Kotter, a instituição passa a operar com previsibilidade, diminuindo as incertezas e a frequência de comportamentos oportunistas.

3.3 Plano de Implantação

As questões político-estratégicas que podem impactar a implantação da solução envolvem, principalmente, o apoio da alta gestão, a resistência à mudança e a influência da cultura de indicações dentro da instituição. O apoio da gestão será importante para apoiar a liberação de recursos necessários e a aceitação das mudanças. Por outro lado, a resistência interna, seja por parte de gestores ou equipes, pode dificultar a adaptação às novas práticas de recrutamento e seleção, comprometendo o sucesso da reestruturação. Outro ponto será a integração com a área de DHO e o alinhamento cultural, que serão cruciais para garantir que as mudanças propostas sejam bem aceitas. A definição clara de normas para indicações de candidatos e a adoção de novas ferramentas tecnológicas, como plataformas de automação, podem otimizar o processo de R&S, mas sua implementação dependerá do comprometimento dos gestores e da disponibilidade de recursos.

3.3.1 Resultados Esperados

A implementação da reestruturação do departamento de R&S tem como principais resultados esperados a melhoria na qualidade das contratações e na eficiência do processo seletivo. Para os clientes internos, espera-se uma redução do tempo de resposta nas demandas de recrutamento, maior aderência dos candidatos às vagas e um melhor alinhamento entre as necessidades das áreas e os perfis dos colaboradores contratados. Para a instituição, os indicadores de eficiência incluem a redução de custos operacionais e a otimização do tempo gasto nas etapas de seleção, além de uma maior integração da área de R&S com outras funções estratégicas, como DHO. O impacto esperado para os *stakeholders* externos é a melhoria da imagem da instituição no mercado, com um processo seletivo mais transparente e profissional, reforçando a marca empregadora e atraindo talentos qualificados.

3.4 Plano de ações

Nesta etapa foi detalhada o plano de ações para a implementação da proposta, isto é, quais são as ações necessárias, responsável, prazo, investimento, conforme a Tabela 5.

Tabela 5. Plano de ação

Ação necessária	Responsável	Prazo	Investimento	Ação
Contratação de profissional experiente (ponto focal da área)	Gestão de R&S e DHO	3 meses.	Custo com recrutamento e salários.	Definir o perfil da profissional, realizar processo seletivo, contratar e integrar à equipe. A nova contratada será responsável por liderar ações estratégicas, análise de resultados e fornecer suporte à equipe operacional.
Implementação de plataforma/software especializado em R&S	Gestão de R&S e TI.	6 meses.	Aquisição da plataforma e treinamento.	Pesquisa e seleção de fornecedores, negociação de contrato, implementação da plataforma e treinamento da equipe no uso da ferramenta.
Definição de normas claras para indicações de candidatos e processos seletivos:	Gestão de R&S e DHO.	2 meses.	Mínimo (ajustes nos documentos internos).	Revisão e formalização de processos internos, com alinhamento dos gestores sobre as normas de indicação e contratação. Desenvolvimento de um manual de boas práticas para a área de R&S.
Parcerias com DHO para treinamento e conscientização de gestores:	Gestão de R&S e DHO.	4 meses.	Custo com <i>workshops</i> e capacitação	Planejar e realizar workshops com os gestores internos sobre melhores práticas de seleção e o impacto da qualidade das contratações na performance da equipe.
Monitoramento de indicadores e revisão contínua dos processos:	Ponto focal de R&S e equipe de análise de dados.	A partir do 6º mês, com revisão trimestral.	Mínimo (uso de dados internos).	Definir KPIs estratégicos para a área, coletar dados e gerar relatórios sobre o desempenho das contratações, com base em qualidade, tempo e custo. Realizar reuniões trimestrais para ajustes no processo, conforme necessário.

Fonte: elaborado pelos autores

4 Intervenção

A etapa de intervenção trata da complexidade, evolução e entregas do projeto e aborda os aspectos estratégicos da intervenção para a implementação do plano de melhorias na área de Recrutamento e Seleção (R&S).

4.1 Estratégia da Mudança

A estratégia de intervenção utilizada tem como base uma abordagem estruturada que consiste em ações que objetivam conduzir a implementação das mudanças propostas no setor de R&S de forma assertiva e com o engajamento de todas as partes envolvidas. Para alcançar esse propósito, a gestão desta mudança organizacional será conduzida com base no modelo proposto por Kotter (2017). Este autor destaca a importância de realizar a mudança focando na criação do senso de urgência, formação de coalizão de liderança, comunicação eficaz e consolidação das novas práticas.

A estrutura desta abordagem será composta pelas seguintes etapas:

- Conscientização da Diretoria Executiva por meio de reuniões realizadas com o presidente e com os diretores executivos para apresentar o projeto, conscientizá-los da necessidade e importância da ação e ouvi-los quanto a percepção e expectativas da alta gestão quanto ao tema apresentado.
- Interação com a alta gestão e média liderança. Após a conscientização dos executivos da instituição, a 2ª etapa da mudança seguirá para toda a liderança da instituição. Para isso serão realizados workshops imersivos com estes líderes, segregando os encontros por segmento (saúde, educação etc.) e por nível de liderança. É necessário que este workshop seja interativo, para que os líderes se sintam ouvidos e participantes da mudança.
- Após a conquista das lideranças, será o momento de divulgar a ação e comunicá-la a toda a instituição. Para isso será elaborado um plano de comunicação que seguirá com o propósito de informar a todos os colaboradores sobre a mudança.

Para que os objetivos das etapas sejam alcançados será necessário incentivar o envolvimento ativo das lideranças na disseminação da importância das mudanças e no acompanhamento da evolução do plano. Como parte da capacitação e desenvolvimento, serão realizados treinamentos sobre as novas diretrizes de seleção e boas práticas para a equipe de R&S e gestores das áreas demandantes, além da sensibilização dos *stakeholders* quanto aos impactos positivos da profissionalização dos processos seletivos.

Ainda serão definidas normas claras para as indicações internas e o cumprimento do fluxo de recrutamento. Dentre elas, destacam-se: critérios objetivos para a indicação de colaboradores (tempo mínimo na instituição, desempenho satisfatório e ausência de conflito de interesses); obrigatoriedade de registros formais em sistema próprio. Também será formalizado um Comitê de Monitoramento da Seleção, com composição definida, cronograma de reuniões e atribuições específicas, responsável por acompanhar a adesão às novas diretrizes e atuar na correção de eventuais desvios. Todas essas normas serão incorporadas ao documento de Políticas e Normas de R&S, disponível a toda a instituição na página interna da intranet.

5 Considerações Finais e Contribuições

O presente trabalho teve como objetivo analisar, diagnosticar e propor melhorias para o processo de Recrutamento e Seleção em uma instituição de ensino que atualmente atravessa um momento crítico de desempenho em virtude de diversos fatores. A proposta de aprimoramento do R&S inclui a integração de ferramentas digitais, a estruturação de um modelo baseado em indicadores de desempenho e a capacitação dos envolvidos no processo. Dessa forma, a busca está em conseguir uma abordagem ágil e efetiva para a contratação de talentos, reduzindo gargalos operacionais e proporcionando uma melhor experiência tanto para os candidatos quanto para os gestores. Em termos de **aplicabilidade**, a solução proposta envolveu a revisão dos fluxos internos de seleção, a definição de métricas para avaliação de desempenho das contratações e a implantação de novas práticas que favorecem a transparência e a padronização na seleção de candidatos. Entre as principais iniciativas destacam-se: a digitalização de processos e a implementação de ferramentas ou IAs que permitem uma triagem eficiente dos candidatos.

A **complexidade** de implementação dessas mudanças pode ser considerada média, pois, embora os avanços tecnológicos estejam amplamente disponíveis, a adaptação cultural e a capacitação da equipe envolvida ainda representam desafios. No entanto, os benefícios são evidentes na melhoria da qualidade das contratações, na redução da subjetividade nas decisões e no aprimoramento da experiência do candidato. Esta trata-se de uma solução técnica, uma vez que a **replicabilidade** pode ser classificada como escalável, pois os princípios adotados no trabalho podem ser aplicados em outras instituições educacionais e organizações que buscam aperfeiçoar seus processos de seleção. A estruturação de um R&S baseado em indicadores e tecnologia permite a expansão para diferentes contextos organizacionais, incluindo outras unidades e empresas de diversos segmentos. É válido ressaltar que há uma filial já considerada para receber a implantação deste projeto, após a implantação na matriz.

No que se refere à **inovação** incorporada à organização, a proposta apresenta um nível de inovação de processo de forma incremental, pois aprimora práticas já existentes e incorpora tecnologias e métodos mais modernos para a gestão de seleção. A adoção de ferramentas digitais para análise preditiva de perfis, a automatização de etapas do processo seletivo e a integração com plataformas de gestão de pessoas demonstram um avanço significativo para a instituição. A avaliação dos **impactos** da proposta indicou melhorias na qualidade das contratações, maior engajamento dos gestores no processo seletivo e aprimoramento da experiência do candidato. Os resultados obtidos demonstram que a solução implementada agrega valor à instituição, contribuindo para a consolidação de um processo seletivo estratégico e que entregue todo o seu potencial. A implementação dessas melhorias aumenta a capacidade

da instituição em atrair, selecionar e reter talentos, promovendo um impacto positivo no desempenho organizacional a longo prazo. Por fim, os **impactos sociais** dessa proposta podem ser significativos, abrangendo tanto os candidatos quanto a própria instituição e a comunidade ao redor. Dentre as principais formas de impacto pode-se identificar o grande potencial para um processo de recrutamento estruturado e baseado em dados que pode reduzir vieses inconscientes, favorecer uma seleção justa e inclusiva, permitindo que candidatos de diferentes perfis tenham mais oportunidades. Outro impacto considerável é a redução da rotatividade e estabilidade profissional com contratações adequadas que resultam em menor *turnover*, proporcionando maior estabilidade e segurança no emprego para os profissionais contratados.

A solução pode servir como modelo para outras instituições educacionais e empresas, uma vez que impactará positivamente o mercado de trabalho ao incentivar práticas de seleção mais assertivas e éticas. Diante dos benefícios identificados, recomenda-se fortemente à gestão da área de R&S, a adesão ao projeto proposto. A implementação das melhorias no processo de Recrutamento e Seleção não apenas aumentará a qualidade operacional ao reduzir o tempo e os custos envolvidos na contratação, como também promoverá maior alinhamento estratégico na escolha dos profissionais. A utilização de ferramentas digitais e metodologias baseadas em dados poderá consolidar a capacidade da instituição de atrair e reter talentos qualificados. Ademais, a padronização e a transparência nas etapas do processo seletivo contribuirão para uma experiência positiva tanto para candidatos quanto para gestores, reforçando a imagem institucional como um empregador de referência. Esses fatores contribuem para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e 10 (Redução das Desigualdades).

Quanto à perspectiva da gestão é válido destacar que a implementação deste projeto trará benefícios diretos para a gestão da área ao proporcionar maior controle e previsibilidade ao processo de recrutamento e seleção. Com os processos estruturados e baseado em indicadores, o gestor terá acesso a dados e informações que contribuirão para sua visão estratégica da área. Além disso, a automatização de etapas e a digitalização dos processos permitirão uma redução nas divergências de operações, liberando o gestor para atuar de forma mais estratégica em outras frentes da gestão de pessoas.

Referências

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. V.17, Issue 1.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Churchill Jr., G. A., & Peter, J. P. (2012). *Marketing: criando valor para clientes*. 3 ed. São Paulo Saraiva, cap. 1 p. 11-19
- Faggion, E., Marcondes, R. C., & Gallon, A. V. (2002). Geração de conhecimento e inteligência estratégica nas organizações. *Revista de Administração da UFSM*, 5(2), 54-68.
- Flick, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Freeman, C. (1984). Inovação e ciclos longos de desenvolvimento econômico. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, 5(1):5-20.
- Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Jorgenson, D. (2015). Valor: A razão de existir das organizações. *Revista de Administração*, 50(1), 4-15. <https://doi.org/10.5700/rausp1182>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kotter, J. P. (2017). *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Alta Books.
- Lesca, H., Lesca, N., & Almeida, M. I. R. (2007). Criação de sentido nas organizações: um enfoque da inteligência organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, 1(1), 87–105.
- Miguel, L. A. P., Marcondes, R., & Caldeira, A. (2018). Creating value for the customer and evaluating the created value: a process proposal. In: 6th RSEP. *International Conference on Social Issues and Economic Studies*, 2018, Lisboa, Portugal. Review of socio-economic perspectives-RSEP AD8 Lisbon Conference Proceedings. Lisboa, Portugal: Nova School of Business and Economics, 2018. v. 1. p. 53-76
- Minayo, M. C. S. (2004). *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: Hucitec.
- OECD. (1996). *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação e dados sobre inovação tecnológica*. 2 ed. Paris.
- Oliveira, F. P. G., & Sales, L. B. (2018). *Os custos ex ante e ex post, na relação cliente e empresa, à luz da teoria do custo de transação econômica: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior no estado do Ceará*. Universidade Federal Rural do Semi-Árido Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas Curso de Ciências Contábeis – Mossoró-RN.
- Silva, A. V. da, Machado, G. B., Azevedo Neto, O., & Luiz, D. S. (2018). Compreendendo o fenômeno Capacidades Dinâmicas a partir da perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos: Um ensaio teórico. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 8(1), 102–125. <https://doi.org/10.20401/rasi.8.1.427>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.