



Aprendizagem centrada no cliente: apresentação da Matriz GAP

Customer centricity learning: GAP Matrix presentation

Resumo

Bruno Garcia Antunes¹
 orcid.org/0000-0002-8445-3837

Árlen Almeida Duarte de Sousa^{1,2}
 orcid.org/0000-0002-7690-5282

¹ Centro Universitário FUNORTE, Montes Claros, MG, Brasil.

² Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), Montes Claros, MG, Brasil.

Autor para correspondência: Bruno Garcia Antunes. Centro Universitário FUNORTE. Av. Osmane Barbosa, n. 11,111, JK, Montes Claros, MG, Brasil. E-mail: bruno.garcia@funorte.edu.br

Como citar este artigo

ABNT

ANTUNES, B. G; SOUSA, A. A. D. Aprendizagem centrada no cliente: apresentação da Matriz GAP.

Humanidades (Montes Claros), Montes Claros, v. 9, n. 2, p. 67-76, jul./dez. 2020.

<https://doi.org/10.53303/humanidades.v9i2.261>

Vancouver

Antunes BG, Sousa AAD. Aprendizagem centrada no cliente: apresentação da Matriz GAP. *Humanidades (Montes Claros)*. 2020 jul-dez;9(2):67-76.

<https://doi.org/10.53303/humanidades.v9i2.261>

Objetivo: apresentar uma ferramenta que seja usada como bússola no processo de aprendizado profissional para que as pessoas possam ser capazes de entregar melhores resultados em suas empresas, empregos e, conseqüentemente, para si mesmas, contribuindo para o desenvolvimento econômico através da educação, do emprego e do empreendedorismo. **Materiais e Métodos:** para a elaboração da ferramenta foi realizada uma pesquisa metodológica utilizando referências de autores e cientistas especialistas em negócios, gestão, *customer centricity* e educação. **Resultados:** a utilização da ferramenta pode proporcionar a visão, o alinhamento, a prática e a melhoria contínua dos conhecimentos necessários para a eficiente execução das atividades profissionais voltadas para aquilo que as empresas e, principalmente, os clientes demandam, otimizando os resultados e trazendo sentido para o aprendizado profissional. **Considerações Finais:** as transformações tecnológicas, a inovação e as mudanças sociais, de hábitos e de consumo, trazem uma nova realidade para as pessoas e o mundo do trabalho. São necessárias alternativas que auxiliem as pessoas no processo de aprender a aprender, desaprender e reaprender, para que se possa capturar todo o valor que esse novo mundo está gerando e para que as pessoas não fiquem na retaguarda do conhecimento e do desenvolvimento. A Aprendizagem Centrada no Cliente se propõe a ser uma alternativa eficiente.

Palavras-chave: Aprendizagem. Cliente. Educação. Emprego. Empreendedorismo.

Abstract

Objective: to present a tool that is used as a compass in the professional learning process so that people can be able to deliver better results in their companies, jobs and, consequently, for themselves, contributing to economic development through education, employment and entrepreneurship. **Materials and Methods:** to validate the tool, a methodological research was performed using references from authors and scientists specialized in business, management, customer centricity and education. **Results:** the use of the tool provides the vision, the alignment, the practice and the continuous improvement of the knowledge necessary for the efficient execution of professional activities focused on what companies and especially clients demand, optimizing results and bringing meaning to professional learning. **Final Considerations:** technological changes, innovation and social changes, habits and consumption bring a new reality to people and the world of work. Alternatives are needed to assist us in the process of learning to learn, unlearning and relearning, so that we can capture all the value that this new world is generating and so that we are not left behind in the knowledge and development. The Customer Centricity Learning aims to be an efficient alternative.

Keywords: Learning. Customer. Education. Job. Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

A ferramenta que você terá acesso por meio deste artigo, Matriz GAP, foi criada com um propósito muito claro: tornar as pessoas mais felizes e realizadas com seu trabalho, potencializando sua capacidade de entregar resultados que gerem valor para outras pessoas e para si mesmo. A Matriz GAP se baseou principalmente na Aprendizagem Centrada no Cliente, metodologia de educação voltada ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Essa metodologia proporciona autonomia para executar uma curadoria de conteúdo e estabelecer um plano de desenvolvimento individual, alinhados aos anseios dos clientes tomadores de decisão de compra.

É imperativo, nesse mundo atual de mudanças aceleradas, que o conhecimento adquirido esteja conectado ao mercado, às demandas das empresas e aos clientes. O conhecimento precisa ser aplicável e ágil, deve fazer sentido e empoderar as pessoas. É necessário aprender fazendo, testando e errando, aplicando teoria e prática na busca por melhores resultados para tornar-se competente naquilo que se propõe a fazer¹.

Qualquer profissional pode tornar-se obsoleto profissionalmente, caso não haja uma adaptação às novas dinâmicas da Quarta Revolução Industrial. As formas de relacionamento humano, interações com o trabalho e modelos de negócios estão mudando muito rápido, o que exige uma transformação no formato do ensino e da aprendizagem. Caso o profissional não consiga acompanhar essas mudanças, ele se manterá na retaguarda e nunca na vanguarda do conhecimento².

Sobre a Quarta Revolução Industrial, Pires cita que ela é potencializada pela:

[...] articulação inédita de recursos físicos e digitais e ainda de uma grande gama de inovações que ocorrem nos campos da biotecnologia e do desenvolvimento de novos materiais. Nesse processo, o avanço da

informatização, o barateamento do custo de tratamento e armazenagem de dados e a difusão da Internet são as bases sobre as quais se constrói a nova sociedade.³

O sistema de educação formal tem o desafio de se reinventar para atender às demandas de desenvolvimento de novas competências para o século XXI; essa adequação, não necessariamente, se concretizará apenas com a adoção de novas tecnologias. É essencial repensar o objetivo do ensino profissional – aquele que capacita as pessoas para executarem uma atividade produtiva – seja ele o ensino superior, cursos livres ou outro formato. É necessário que haja uma maior conexão com as pessoas que serão beneficiadas através do uso do nosso conhecimento⁴.

Independentemente da profissão, idade, sexo, grau de instrução, objetivos, metas ou região, observa-se algo em comum no que diz respeito a trabalho: uma organização tem como missão tornar melhor a vida de outras pessoas. Esse objetivo é alcançado quando se resolvem os problemas que elas enfrentam no dia a dia, seja a busca por mais saúde, uma boa alimentação, uma viagem de férias, uma nova casa ou mudar de profissão⁵.

O esforço individual conectado ao esforço de outras pessoas podem tornar possíveis objetivos que seriam inalcançáveis por uma única pessoa. Essa combinação é conhecida como organização, que pode ser, por exemplo, uma empresa⁶. A execução do trabalho nessas organizações deve ser focada nos fins, ou seja:

[...] na missão geral de qualquer organização, que é “satisfazer necessidades de seres humanos”. A satisfação destas necessidades é o objetivo de qualquer organização, privada ou pública. Os grandes problemas das organizações humanas estão em nossa incapacidade de cumprir esta missão.⁷

Um grupo de pessoas se organiza para entregar uma solução que resolva o problema de outro grupo, em que o primeiro grupo é remunerado por isso. As pessoas que têm seus problemas resolvidos através do trabalho são conhecidas como Clientes. Neste artigo, o termo “problema” é utilizado para designar as necessidades e desejos dos clientes que devem ser atendidos para potencializar a capacidade dos profissionais em serem remunerados por isso. Quanto mais e melhor os problemas dos nossos clientes foram solucionados, mais e melhor as pessoas serão remuneradas por isso⁸.

Se as pessoas trabalham para uma empresa e não entendem qual é a sua participação na solução do problema do cliente – que também é seu cliente – ou talvez, não saibam quais são, de fato, as necessidades e desejos do cliente externo que a sua empresa atende, este artigo é a oportunidade de essas pessoas mudarem sua mentalidade⁹.

Todo aprendizado para ser útil deve ser capaz de resolver um problema. Baseado em Edgar Morin¹⁰, citado no livro *Tendências da Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento*, os autores argumentam que: “em vez de acumular o saber, o diferencial é a aptidão geral para tratar problemas, bem como a capacidade de organizar os saberes e lhes dar sentido”.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é apresentar uma ferramenta que considera o aprendizado centrado no cliente chamada “Matriz GAP”, que permite que as pessoas descubram aquilo que faz sentido no seu processo de desenvolvimento do conhecimento voltado para o crescimento de sua carreira profissional e de sua vida. A utilização da ferramenta como bússola, aliada à execução do conhecimento e aprendizado na prática, e a constante reflexão sobre os resultados alcançados, podem gerar benefícios, como a economia de tempo, o prazer em aprender, o desenvolvimento profissional e pessoal,

além de criar um ciclo de melhoria contínua e insumos para a inovação.

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo metodológico que consiste na criação de uma ferramenta com o intuito de otimizar o aprendizado com foco em resultados. Qualquer pessoa que tenha interesse em entender o contexto do seu aprendizado – por que, como e o quê aprender – assim como criar uma trilha de aprendizado que aperfeiçoe os resultados do conhecimento adquirido, pode e deve utilizar a Matriz. Os estudantes podem utilizar a Matriz para otimizar seu processo de formação e os profissionais para acelerar seu desenvolvimento pautado nos conhecimentos valorizados pelo mercado ou aprenderem um novo tema importante para sua carreira.

A Matriz GAP foi estabelecida utilizando conceitos e metodologias de gestão reconhecidas como melhoras práticas no universo empresarial. As etapas da Matriz e suas referências são:

1. Foco no Cliente: foco nos problemas dos clientes – também conhecido como desejos e necessidades dos clientes – baseado no conceito de *Customer Centricity*.
2. *Benchmarks*: busca e assimilação das melhores práticas de mercado na solução desses problemas, através dos benchmarks;
 - 2.1. Diagnóstico e Resolução: investigação do problema do cliente através do diagnóstico e posterior resolução desse problema;
 - 2.1.1. Definição dos Processos, Ferramentas e Indicadores da jornada de Diagnóstico do problema do cliente;
 - 2.1.1.1. Plano de Ação: definição do Plano de Ação ou Plano de Aprendizado da etapa de Diagnóstico;

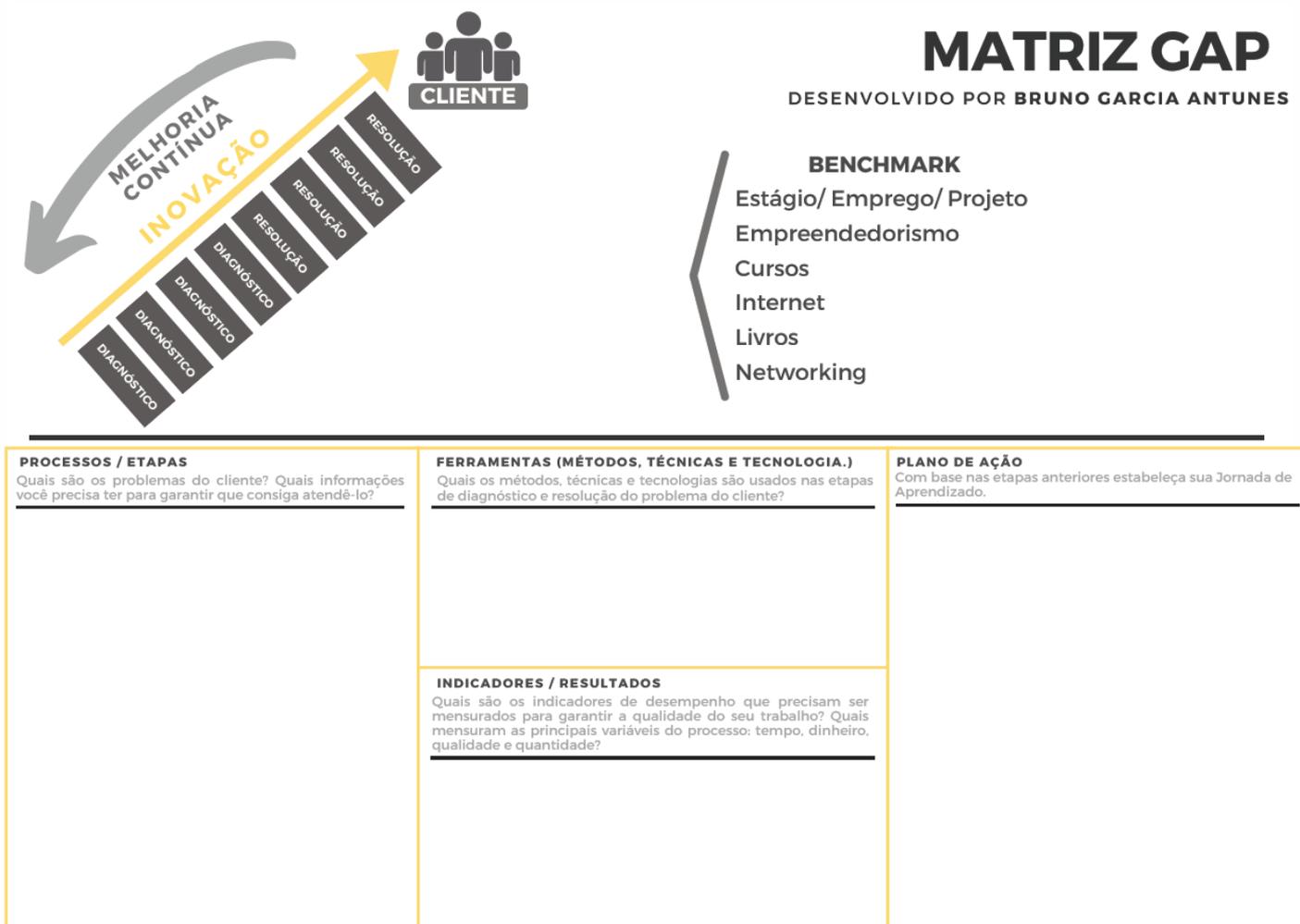
2.1.2. Definição dos Processos, Ferramentas e Indicadores da jornada de Resolução do problema do cliente;

2.1.2.1. Plano de Ação: definição do Plano de Ação ou Plano de Aprendizado da etapa de Resolução.

O item 2 e seus desdobramentos foram estabelecidos com base no método PDCA – *Plan, Do, Check, Act* e no Tripé de Gestão – Pessoas, Processos e

Tecnologia. Foram pesquisadas referências nas áreas de gestão empresarial, educação e desenvolvimento de pessoas através da liderança e treinamento, delimitando-se, salvo raras exceções, o período de publicação para os últimos dez anos. As etapas de pesquisa seguiram a mesma lógica temporal da sequência de etapas para o entendimento da ferramenta, conforme citado acima.

Figura 1 – Ferramenta Matriz GAP. 2020.



RESULTADOS

Como preencher a Matriz GAP?

Para começar o preenchimento da ferramenta Matriz GAP, é necessário efetuar um exercício mental: imagine seu cliente sentado na sua frente com o desejo

de contratar seus serviços ou comprar seus produtos para resolver o problema dele.

Qual produto ou serviço seria esse? Esse produto ou serviço precisa ser o mais próximo possível da realidade. Esse não é o momento de inovar ou pensar

em novas formas de satisfazer o cliente. Pense em como você ou o mercado estão solucionando hoje esse problema do cliente. Esse passo é importante para que você consiga estabelecer seus referenciais de aprendizado na etapa de *Benchmark*.

O acesso às boas práticas realizadas por empresas ou pessoas de referência lhe dará embasamento para responder a perguntas como: Quais são os processos que você deverá executar para garantir a perfeita entrega do produto ou serviço ao cliente? Quais são as ferramentas que irão auxiliá-lo na execução do processo? Quais são os indicadores que irão garantir a eficiência do processo? Quais são os resultados esperados pelo cliente?

Para o completo e perfeito preenchimento da ferramenta, deve-se considerar os *Benchmarks* como um importante referencial; isso proporcionará condições de estabelecer um plano de ação focado em aprender aquilo que realmente agregará valor para seu cliente. Você terá em mãos um plano muito poderoso que, com dedicação, foco e disciplina poderá fazer de você um profissional acima da média.

As etapas “Cliente” e “*Benchmarks*” são estabelecidas uma única vez; elas são a base das etapas seguintes. “Processos”, “Ferramentas” e “Indicadores de desempenho e resultados esperados” são etapas divididas em dois momentos distintos: inicialmente são preenchidas na fase de diagnóstico do problema do cliente e depois na fase de execução da solução.

Etapa - Cliente

Qual problema seu cliente quer resolver?

Ele quer construir uma casa? Ele está doente?

Ele quer fazer investimentos? Ele quer ter uma vida mais saudável? Ele quer fazer uma festa de casamento?

Ele quer vender mais? Ele está com uma dor no dente?

Ele precisa de uma consultoria jurídica?

Como citado por Oliveira *et al.*¹¹

Nas últimas décadas, as organizações têm tentado compreender as necessidades e os desejos dos clientes e isto deu-se pelo fato do cliente ter assumido o papel central no processo de compra e venda.

Independentemente de qual seja o problema de seu cliente, existem duas fases que você precisa dominar para entender e satisfazer às necessidades dele: diagnóstico e resolução.

A fase de diagnóstico é quando você entende o problema dele. Quais são os requisitos do cliente? Quais são seus desejos e necessidades? Quais são suas dores? Quais são as emoções envolvidas nesse problema? Como você pode ajudá-lo a resolver esse problema? Essa é a fase em que você realiza uma análise, cria um planejamento e/ou elabora um projeto.

Na fase de resolução, você atuará na solução do problema identificado na fase de diagnóstico. Aqui você executará o que foi analisado, planejado e projetado junto com o cliente, cumprindo o que prometeu. Por isso, é muito importante garantir o perfeito alinhamento de expectativas entre o cliente e você na fase de diagnóstico, pois isso pode comprometer a fase de resolução.

Etapa - Benchmark

Esse é o momento em que você identifica o referencial. São pessoas ou organizações que já trilharam o caminho que você quer seguir e podem lhe ensinar os erros e acertos que cometeram. Aprender com quem já fez e obteve resultados irá economizar seu tempo e gerar aprendizado de alto valor.

Segundo Mendes Neto¹², o “*benchmarking* é uma ferramenta de gestão organizacional que traz alternativas para aperfeiçoar processos, produtos e serviços em busca da excelência no mercado”. Esse

aperfeiçoamento busca o aumento do desempenho e competitividade das empresas, através do aprendizado das melhores práticas existentes no mercado¹³.

Qual a possibilidade de já existir uma empresa ou pessoa que atualmente está focada em resolver o mesmo problema do cliente que você também está? Essa possibilidade é muito grande. Não deve-se analisar a inovação no Modelo de Negócios das empresas, o foco nessa etapa é identificar as melhores práticas de mercado para que elas sejam sua referência de aprendizado.

Algumas perguntas importantes precisam ser respondidas: Quais empresas são líderes de mercado resolvendo esse mesmo problema que você quer resolver? Quais empresas ou pessoas são referência em conhecimento técnico ao resolver esse problema? Quais empresas ou pessoas são reconhecidas pelo mercado como tendo as melhores práticas em determinada atividade?

Etapa - Processos

Segundo Falconi⁷ processo é “uma sequência de valores agregados que resulta no produto final (interno ou externo)”. Esse é o momento onde você deve alinhar o seu processo de aprendizagem. É aqui que uma sequência lógica de etapas para resolver o problema do seu cliente deve ser estabelecida.

Imagine que o seu cliente esteja sentado na sua frente, quais perguntas você deve fazer para entender o problema dele? Quais informações você precisa ter para garantir que você tenha condições de atender o cliente?

De acordo com Amarilla e Neto¹⁴, “a visão detalhada dos processos é importante para compreender o fluxo das tarefas no processo de negócios”. Ainda segundo os autores, é necessário “projetar seus processos para melhor atender o cliente”.

Com base nas informações e conhecimentos adquiridos através dos *Benchmarks*, você deverá preencher o passo a passo para efetuar a fase de diagnóstico e depois a de resolução. Na medida em que você preenche e aplica as etapas da Matriz GAP, realimentando a ferramenta com seus novos aprendizados e experiências, sua capacidade de identificar melhores práticas e propor inovações aumenta.

Etapa - Ferramentas

No campo Ferramentas, devem ser estabelecidos os métodos, técnicas ou tecnologias que podem auxiliar a execução de seu trabalho. Cada área de atuação possui suas ferramentas que já são utilizadas por profissionais da área e que possuem a sua eficácia comprovada na busca por melhores resultados.

Essas ferramentas podem ser, por exemplo, *softwares*, como planilhas, um método de medição da resistência do concreto, uma técnica de extração de um dente, um método de gestão ou uma ferramenta de Planejamento Estratégico.

Etapa - Indicadores de desempenho e resultados esperados

Indicadores de desempenho são parâmetros que demonstram, através de resultados quantitativos e qualitativos, se os processos estão sendo executados de maneira eficiente. Esses parâmetros podem ser utilizados como referências que indicam quais resultados devem ser alcançados. Eles permitem a mensuração dos resultados, auxiliando a análise das ações e nas tomadas de decisões. Sá¹⁵ aborda a relevância do uso de recursos de monitoramento e verificação, “[...] tais como indicadores e suas métricas, que potencializam a eficácia da gestão administrativa e

do conhecimento, elevando os patamares de eficácia da empresa”.

Algumas perguntas importantes precisam ser respondidas: Quais são os indicadores de desempenho que precisam ser mensurados para garantir a qualidade do seu trabalho? Quais representam as necessidades e desejos do seu cliente? Quais demonstram que você está gerando valor para o seu cliente? Quais mensuram as principais variáveis do processo: tempo, dinheiro, qualidade e quantidade?

Etapa - Plano de ação

Nesta etapa, você define uma sequência lógica de aprendizado que faça sentido e que vai garantir que seus conhecimentos estejam atualizados, interconectados e alinhados com as melhores práticas do mercado, otimizando sua capacidade de entregar resultados consistentes para seu cliente. Você aprenderá aquilo que realmente importa para elevar seu nível de entrega de resultados. O que você deveria aprender para melhorar a satisfação e os resultados do seu cliente e, por consequência, os seus também? Em meio a tanta informação que, por vezes, pode contribuir para nos deixar perdidos quanto ao desenvolvimento da nossa carreira, esse plano de ação será um norteador.

DISCUSSÃO

Percebe-se, ao analisar o ambiente organizacional, o destaque de empresas que adotam estratégias centradas no cliente, conhecidas como *Customer Centricity*.

Avalie a essência da atuação das empresas líderes da nova geração e note como essas organizações levaram essa visão às últimas consequências, elevando o nível de relacionamento com seus clientes a uma patamar jamais testemunhado.¹⁶

Por muitos anos, as empresas criavam produtos de dentro para fora, ou seja, com base nas suas competências e capacidades, se encarregavam de criar produtos e serviços e depois convenciam seus clientes a adquiri-los. No mundo atual, onde o cliente está mais bem informado e têm mais opções de soluções e marcas, ele passa a ser mais exigente e a desejar que essas soluções sejam personalizadas. Para acompanhar essas mudanças, agora se faz necessário que as empresas criem produtos e serviços de fora para dentro, conhecendo profundamente as necessidades e desejos de seus clientes. Organizações que usam essa estratégia tem uma maior capacidade de criar valor superior para seus clientes através de *insights* profundos gerados pela conexão com esses clientes.

As pessoas e organizações:

[...] já não conseguem detectar as melhores oportunidades, atrair os melhores clientes ou competir com maior eficiência apenas olhando de dentro para fora. Produtos e processos, [...] precisam começar e orbitar em torno do cliente.¹⁷

Entender o comportamento dos clientes, suas necessidades e desejos, quais problemas eles querem resolver e a partir daí se encarregar de desenvolver soluções criativas, assertivas e que facilitem a vida do cliente, deveria ser o foco do aprendizado profissional das pessoas¹⁸; deve-se tirar o foco de si mesmo e colocá-lo no cliente. O exercício de autoconhecimento e de busca por um propósito tem que ser usado para entregar a melhor versão das pessoas para seu cliente e não para elas mesmas. Melhorar a vida das pessoas à nossa volta, se torna causa, colher os benefícios disso na nossa carreira, se torna consequência¹⁹.

Ter empatia e amor ao próximo é um processo de evolução pessoal, nos negócios passa a ser critério de sobrevivência. Portanto, para o desenvolvimento do conhecimento fazer sentido, ele deve ser focado em

entender e resolver os problemas de nossos clientes. Por isso, o termo Aprendizagem Centrada no Cliente.

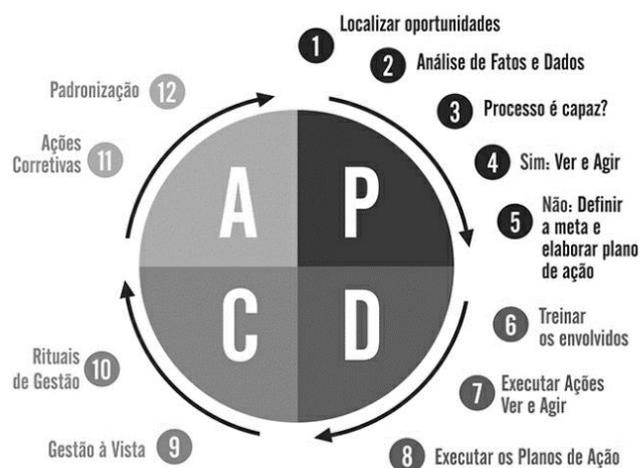
A busca por ações mais eficazes e que gerem melhores resultados para os clientes e demais *stakeholders* passa por uma gestão organizacional madura: “Independente da área organizacional, é o tripé da gestão que sustenta uma empresa: são pessoas que utilizam tecnologias e processos para alcançar resultados”²⁰. O tripé da Gestão é uma das bases da construção do Aprendizado Centrado no Cliente. As pessoas e seu desenvolvimento são o objetivo finalístico dessa proposta. A tecnologia, os processos e seus indicadores de desempenho são etapas de suporte para conduzir o aprendizado necessário a melhores resultados na carreira e, conseqüentemente, na vida pessoal.

A Matriz GAP tem a intenção de ser uma ferramenta de aprendizado contínuo através do diagnóstico e resolução de problemas dos clientes. Para consolidar a visão de melhoria contínua e alguns dos seus desdobramentos, o aprendizado centrado no cliente também tem suas bases no método PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) de gestão, um ciclo com 4 grandes etapas: Planejamento, Execução, Verificação e Ação. O Ciclo PDCA:

[...] é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados [...].²¹

De acordo com Godoy e Bessas⁶, o PDCA é um método para a identificação e a captura de oportunidades, conforme figura Z.

Figura 2 – Ciclo PDCA.



Fonte: Godoy e Bessas, 2018.

Para a identificação do problema a ser resolvido, deve-se primeiro entendê-lo. Essa é a etapa de diagnóstico na Matriz GAP que, no PDCA, seria equivalente à etapa de Planejamento. Após entender o problema, as necessidades e desejos do cliente inicia-se a busca por uma resolução, a execução daquilo que o cliente demanda; no PDCA essa é a etapa de execução. Outros pontos importantes são os indicadores de desempenho, que monitoram e informam se as ações estão alcançando os resultados esperados – Etapa de Verificação – e o Plano de Ação: uma série de ações a serem executadas em busca da melhoria contínua.

A construção da ferramenta aqui apresentada e suas etapas, assim como as referências pesquisadas, partiram das seguintes reflexões:

1. Analisou-se o cenário atual da educação, das competências exigidas pelo mercado e do processo de aprendizagem e desenvolvimento dessas competências pelas pessoas. Foram pesquisados autores com propostas práticas e contemporâneas: Ram Charan, Paula Laudares, Paulette Melo, Victor Ferreira e Ana Paula Gomes.

2. Buscou-se identificar um objetivo de aprendizado que desse foco nesse processo e viabilizasse a criação de uma ferramenta única, que pudesse ser usada por qualquer pessoa, independentemente de sua área de formação, contribuindo para um processo de aprendizagem com maior capacidade de entregar melhores resultados através do uso do conhecimento adquirido. O objetivo identificado foi o de satisfazer as necessidades dos clientes através da solução de seus problemas. Em conformidade com esse objetivo, observou-se, na literatura, a ascensão do termo “*Customer Centricity*”, tendo os autores Sandro Magaldi e José Salibi Neto como especialistas no assunto e referências nessa pesquisa.

3. Procurou-se dividir a solução dos problemas identificados em etapas com o intuito de facilitar o processo de aprendizagem e;

3.1. Definir pontos cruciais no processo de aprendizagem, baseados nas melhores práticas das empresas, para garantir a melhoria na capacidade de solucionar os problemas dos clientes.

3.2. Estabelecer um plano de ação que também pudesse ser denominado como Plano de Aprendizado, com base no preenchimento dos itens anteriores.

O PDCA e o tripé da gestão são utilizados pelas empresas como métodos de melhoria contínua e suporte aos processos de solução de problemas. Os principais autores nesse tema são: Vicente Falconi, Raimundo Godoy, Cláudia Bessas, Neuza Chaves e Ana Paula Pacheco. Por se tratar de um tema novo, a ascensão do cliente ao centro dos negócios aqui abordada, e também pela mudança constante nas discussões sobre modelos de negócios e de gestão, a maior parte dos referenciais aqui apresentados são dos últimos 10 anos. Os autores e materiais foram selecionados com base em seu histórico profissional e relevância social e intelectual nos temas abordados.

Os profissionais que não desenvolverem competências alinhadas com as novas demandas de mercado correm o risco de se tornarem irrelevantes para os clientes²². A nova economia pautada em transformações, como a digital, tem demonstrado a necessidade de um aprendizado contínuo que dê autonomia às pessoas e que ensine aprender a aprender e a desaprender²³; aprendizado deixa de ser em massa e passa a ser individualizado²⁴. A busca pelo conhecimento deve ser a busca por aprender a como ser útil para as pessoas²⁵.

Um dos principais motivadores para a criação da ferramenta apresentada foi a ausência de algo semelhante na literatura que auxiliasse as pessoas a executarem uma curadoria de conteúdo, especialmente em um mundo com excesso de informação²⁶. Existem metodologias para a personalização do ensino, focadas no indivíduo, que abordam o “Como” e o “O quê” as pessoas deveriam aprender. No entanto, eles são definidos com base em fatores externos ao indivíduo, e não internos. As pessoas podem escolher o que aprender, mas dentro de um número limitado de opções que são previamente definidas com base em fatores genéricos – com base na média.

O processo de aprendizagem deve dar ao indivíduo a autonomia de definir também o “Por que” aprender, além de garantir que o conhecimento esteja sempre alinhado com as demandas e evoluções do mercado e da sociedade em tempo real, absorvido na fonte. Os métodos utilizados para o desenvolvimento da Matriz GAP trouxeram a visão de foco no cliente, aprendizado contínuo, resolução de problemas, boas práticas de mercado, entre outros aspectos, para apresentar uma proposta com valor social e relevância para o cenário atual da educação e do trabalho. A ferramenta deve ser utilizada em maior volume e em

cenários distintos para possibilitar evoluções na sua proposta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar as temáticas contemporâneas na literatura, observou-se a necessidade de criar ferramentas que se concentrem no processo de aprendizagem, atendendo de forma eficaz às demandas dos clientes. A combinação de métodos validados, modelos mentais e ferramentas de referência deu origem à Matriz GAP.

O leitor pode estar se perguntando: e a inovação? E a automação de processos? E o uso de *Business Intelligence*? E os novos modelos de negócio? Inicialmente, os profissionais devem se concentrar em entender o cliente; pensar nos fundamentos dos negócios e em como as pessoas e organizações de referência, que possuem as melhores práticas do setor, atuam. A partir do conhecimento dos processos, das competências e da tecnologia envolvida na criação de um produto ou serviço, assim como do entendimento das necessidades, desejos e comportamento do cliente, as pessoas terão mais embasamento para gerarem as inovações demandadas pelo mercado.

REFERÊNCIAS

- MELO, P. A. A. *et al.* **Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- IORIO, A. **6 competências para surfar na transformação digital**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019.
- PIRES, M. C. **O Brasil, o Mundo e a Quarta Revolução Industrial: reflexões sobre os impactos econômicos e sociais**. Revista de Economia Política e História Econômica, v. 14, n. 40, dez. 2018.
- LAUDARES, P. **Como transformar o potencial em resultados: potencial dos indivíduos, das organizações e do mercado**. Nova Lima: Libretteria, 2018.
- CAETANO, G.; PELEGRINO, A. **Faça Simples: o guia prático e definitivo para transformar a sua ideia em um negócio de sucesso de maneira descomplicada**. São Paulo: Editora Gente, 2019.
- GODOY, R.; BESSAS, C. **Formação de Gestores: Criando as bases da Gestão – Entenda como desenvolver uma gestão focada em resultados**. Nova Lima: Libretteria, 2018.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: Falconi editora, 2013.
- CHARAN, R. **O que o CEO quer que você saiba: descubra como a sua empresa realmente funciona**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- ZOOK, C.; ALLEN, J. **A mentalidade do fundador: a chave para sua empresa enfrentar as crises e continuar crescendo**. Barueri: Novo Século Editora, 2016.
- FERREIRA, V. C. P.; GOMES, A. P. C. Z. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2018.
- OLIVEIRA, D. *et al.* A gestão de clientes e lealdade com recurso ao marketing experiencial: Uma perspectiva teórica. **European Journal of Applied Business Management**. v. 6, n. 1, p. 48-61, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340235899_A_Gestao_de_Clientes_e_L_ealdade_com_Recurso_ao_Marketing_Experiencial_Uma_Perspetiva_Teorica. Acesso em: 08 de mar. 2020.
- MENDES NETO, I. A utilização do benchmarking no empreendedorismo de impacto social. **Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação**. v. 4, n. 1, p. 25-34, 2019. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/caderno/article/view/438>. Acesso em: 08 de mar. 2020.
- SÁ, F. B. Práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 114-131, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4800988>. Acesso em 11 de mar. 2020.
- AMARILLA, R. S. D.; IAROSINSKI NETO, A. Análise comparativa dos principais processos de negócio de empresas do subsetor de edificações da construção civil. **Gestão e Produção** v. 25, n. 2, p. 269-283, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000200269&lang=pt. Acesso em: 10 de mar. 2020.
- SÁ, A. F. *et al.* Benchmarking e gestão do conhecimento: análises e proposição de ferramenta para empresas de consultoria em São Bernardo do Campo. **FTT Journal of Engineering and Business**, v. 1, n. 6, 2021. Disponível em: <http://journal.ftt.com.br/seer/index.php/FTT/article/view/126>.
- MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Estratégia Adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico**. São Paulo: Editora Gente, 2020.
- FISK, P. **O gênio dos clientes**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GOMES, T. Nada easy. **O passo a passo de como combinei gestão, inovação e criatividade para levar minha empresa a 35 países em 4 anos**. São Paulo: Editora Gente, 2017.
- MEISLER, R.; PUGLIESE, S. **Rebeldes têm asas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- GODOY, R.; RISCHELE, L.; NEVES, R. **O poder da excelência comercial: solução prática de como potencializar seus resultados**. Belo Horizonte: Escola de Gestão Aquila, 2020.
- PACHECO, A. P. R. *et al.* **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, 2012. Disponível em: <http://isssbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>. Acesso em: 10 de mar. 2020.
- IGREJA, A. **Conveniência é o nome do negócio: descubra como facilitar a jornada dos seus consumidores e multiplicar os seus resultados**. São Paulo: Planeta, 2019.
- ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- MAXWELL, J. C. **Segredos da capacitação**. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.
- CHAVES, N. **Esculpindo líderes de equipes**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.
- STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfr.edu.br/jspui/handle/1/2064>. Acesso em: 11 de mar. 2020.