

DESIGN THINKING E A MODELAGEM DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Autores

Luciani Vieira Gomes Alvareli¹

Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira²

Resumo

A era do conhecimento, associada à velocidade das inovações tecnológicas, tem trazido novas exigências às organizações e a seus profissionais, tendo em vista a sobrevivência de empreendimentos em um mercado cada vez mais competitivo. No entanto, apenas as tecnologias não são suficientes para suprir essas novas exigências, sendo necessário alinhá-las à formação de equipes de alto desempenho. Por ser uma fonte de inovação bastante significativa como um instrumento diretamente ligado à competitividade e à sobrevivência das organizações, esta pesquisa se justifica uma vez que traz contribuições para a integração de colaboradores por meio da identificação e promoção da gestão de pessoas por competências que dinamize o trabalho individual, conseqüentemente o coletivo, contribuindo para a formação de uma equipe de alto desempenho. O presente artigo foi elaborado no formato de revisão de literatura, apresentando informações relevantes sobre o tema Gestão por Competências e demais assuntos a ele vinculados. Tem como objeto de estudo a secretaria acadêmica de uma instituição de ensino do Vale do Paraíba, procurando evidenciar como a associação da abordagem do *Design Thinking* com a Modelagem de Gestão por Competência pode auxiliar equipes técnicas e gerenciais no fortalecimento do clima organizacional para a formação de equipes de alto desempenho. Sugere investigar a organização do setor por meio da apresentação de um Termo de Referência para a modelagem de competências utilizando-se da aplicação da metodologia *Design Thinking*.

Palavras chave: *Design Thinking*. Gestão de Pessoas por Competência. Equipe de Alto Desempenho.

DESIGN THINKING AND COMPETENCY MANAGEMENT MODELING FOR BUILDING HIGH PERFORMANCE TEAM

Abstract

The era of knowledge, associated with the speed of technological innovations, has brought new demands on organizations and their professionals, in view of the survival of enterprises in an increasingly competitive market. However, only the technologies are not sufficient to meet these new requirements, being necessary to align them with the formation of high-performance teams. Because it is a significant source of innovation as an instrument directly linked to the competitiveness and survival of organizations, this research is justified since it contributes to the integration of employees through the identification and promotion of people management by competencies that dynamize the individual work, consequently the collective, contributing to the formation of a high-performance team. This article was prepared in a literature review format, presenting relevant information on the topic of Management by Competencies and other matters related to it. The purpose of this study is to study the academic secretariat of a teaching institution in Paraíba Valley, seeking to show how the association of the Design Thinking approach with the Modeling of Management by Competence can help technical and managerial teams in the strengthening of the organizational climate for the formation of teams. It

¹ Doutorado em Linguística Aplicada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil (2012). Professora do Centro Universitário Teresa D'Ávila UNIFATEA, Lorena SP. Professora do Centro Paula Souza, Fatec Cruzeiro Prof. Waldomiro May, Cruzeiro, SP, Brasil. E-mail: luciani.alvareli@gmail.com

² Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil (2013) professora e consultora da Universidade UNIMED, Brasil. Professora do MBA – Administração Acadêmica & Universitária – Carta Consulta. E-mail: mrcto@hotmail.com

suggests investigating the organization of the sector through the presentation of a Term of Reference for the modeling of competencies using the application of the methodology Design Thinking.

Keywords: *Design Thinking. People Management by Competence. High-Performance Team.*

INTRODUÇÃO

A era da globalização e o surgimento da era do conhecimento, associadas à velocidade das inovações tecnológicas, têm trazido novas exigências às organizações e a seus profissionais, exigindo uso mais intenso de tecnologia e maior sinergia no processo de desenvolvimento por de articulação entre colabores e equipes de trabalho.

Atualmente, existem diversos recursos tecnológicos criados, especificamente, para auxiliar e otimizar a gestão em todos os segmentos. Esses recursos tecnológicos visam facilitar a vida dos colaboradores de uma organização de forma muito eficiente, evitando perda de tempo, demora e espera para os clientes, bem como dinamizam e previnem, muitas vezes, “dores de cabeça” provenientes de processos demorados e burocráticos.

No entanto, os recursos tecnológicos não conseguem suprir ou evitar situações embaraçosas ligadas diretamente ao clima organizacional. O bom clima organizacional é importante para garantir o comprometimento dos colaboradores, implicando em atitudes e valores que podem influenciar positiva ou negativamente o relacionamento coletivo dentro de uma organização.

Cada vez mais, o gerenciamento do capital humano nas organizações torna-se de suma importância. Devido às novas perspectivas de valorização desse capital humano, existe um necessário acompanhamento para a mudança na perspectiva de tratamento do ser humano dentro das organizações de simples mão de obra para a de colaborador competente, que pode desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem na qualidade de funcionamento de uma determinada organização (CARBONE *et al.*, 2009).

Em se tratando de ambientes educacionais, foco deste estudo, que trabalham com formação acadêmico-profissional, esse colaborador precisa estar em constante aperfeiçoamento para promover qualidade e inovação, tanto no âmbito educacional quanto na gestão da organização.

Com modificações que incluem a definição de novos procedimentos acadêmicos-administrativos e por meio de adoção de metodologias ativas (ou ágeis), os diversos setores de uma organização passam a contar com uma infinidade de recursos tecnológicos, o que poderá trazer um olhar mais dinâmico e real para os colaboradores. Contudo para que tudo isso ocorra é necessário haver sinergia entre os colaboradores, que pode ser conseguida adotando-se um

processo de desenvolvimento para a criação de uma equipe de alto desempenho que, bem formada poderá conseguir resultados mais adequados para refletir o que uma Instituição de Ensino Superior (IES), por exemplo, possui de qualidade e inovação.

Toda IES que deseja ser um ambiente verdadeiramente educacional, que se propõe a trabalhar com e para uma formação acadêmico-profissional, que prepare o aluno para o mercado de trabalho, precisa estar em constante aperfeiçoamento. Promover, também, uma formação profissional e pessoal aos seus colaboradores, por meio de uma correta gestão por competência que traga benefícios, eficiência e satisfação no atendimento aos clientes, tanto internos como externos, com proatividade em suas ações estratégicas, em prol da sobrevivência no mercado, cada vez mais seletivo e exigente, pode ser um diferencial significativo.

Considerando o exposto, a justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa reside na crença de que é conhecendo as próprias forças e fragilidades que se pode reconsiderar atitudes e procedimentos para superação de deficiências e/ou carências e a compreensão sobre o que pode estar ocorrendo de negativo que impede uma equipe de alcançar alto desempenho.

Este trabalho procura evidenciar como a associação da abordagem do *Design Thinking* com a Modelagem de Gestão por Competência pode auxiliar equipes técnicas e gerenciais no fortalecimento do clima organizacional para a formação de equipes de alto desempenho.

Especificamente, apresenta um Termo de Referência para o mapeamento de competências dos colaboradores em secretarias acadêmicas, a fim de contribuir para a formação de uma equipe de alto desempenho.

Termo de Referência ou Projeto Básico é o instrumento de gestão estratégica que determina o sucesso ou insucesso de uma contratação pública (MINAS GERAIS, 2017, p. 6). Ele deve ser elaborado de acordo com cada demanda, devendo moldar o instrumento no corpo do objeto de pesquisa (MINAS GERAIS, 2017, p. 18). Em outras palavras, um Termo de Referência se constitui em “um conjunto de informações (...) com vistas a definir e caracterizar as diretrizes, o programa e a metodologia relativa a um determinado trabalho ou serviço a ser contratado” (PARANÁ, [2008?], p. 4).

O referencial teórico adotado aborda as características da gestão de pessoas por competência, e os itens associados a ela, como modelos de gestão por competência, classificações, clima organizacional, trabalhadores e sua relação com o trabalho e a relação entre *Design Thinking* e gestão de pessoas por competência.

A metodologia adotada neste artigo é o *Design Thinking*, que propõe uma forma de pensar para superar os desafios da gestão de pessoas, aproveitando a gestão por competências para engajar os colaboradores de equipes pesquisadas em "experiências" de alto valor e

integradas que os motivem, envolvam e inspirem a fim de otimizar o trabalho, tornando-o mais eficiente e mais gratificante.

Este artigo é composto por introdução, referencial teórico, metodologia, discussão e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Gestão de Pessoas por Competência

A Gestão de Pessoas é basicamente a administração dos recursos humanos de uma organização, levando-se em consideração os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores, com intuito de alcançar, e até mesmo superar, os objetivos traçados no planejamento estratégico das organizações (CHIAVENATO, 2010).

A gestão de pessoas por competência tem se tornado tema central tanto nos meios empresariais quanto nos acadêmicos, devido à sua aplicabilidade e às oportunidades de formação pessoal e profissional. Uma sugestão cada vez mais divulgada é que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. Trata-se de um modo de fazer a gestão de competência que exige alguns preceitos, como: alinhamento das políticas de recursos humanos com a estratégia organizacional de modo a atingir a integração entre força de trabalho e objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2009).

Dessa forma, a Gestão por Competência surge como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar (CARBONE *et al.*, 2009), em nível corporativo, coletivo e individual, as capacidades necessárias à consecução de seus objetivos. Com esse propósito, o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) requerido é estabelecido de acordo com o desempenho das atividades.

Do ponto de vista dos colaboradores, esse recurso pode ser visto como um fator motivacional de incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional, oferecendo sustentabilidade aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes positivas no trabalho.

Em suma, a gestão de pessoas por competência consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, coletivo e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais, assim visa identificar *gaps* a fim de mapear e modelar competências, melhorando o desempenho global da organização por meio de incrementos no desempenho individual dos colaboradores (BRANDÃO *et al.*, 2008).

2.1.1 Modelos de gestão por competências

A construção de um modelo de gestão por competências em uma organização deve conter alguns quesitos como, por exemplo, segundo Fleury e Fleury (2000), a captação ou seleção de pessoas com níveis mais elevados, contemplando os talentos internos ou contratando pessoas externas; desenvolvimento e avaliação na busca de aperfeiçoamento das capacidades pessoais; remuneração conforme plano de cargo e salário ou por meio de premiações ou promoções. Conforme Vieira *et al.* (2003), os modelos de gestão por competências colaboram para indicar conhecimentos, habilidades e características pessoais que não podem faltar no desempenho funcional.

Mirabile (1997 *apud* VIEIRA *et al.*, 2003) pontua que um modelo de gestão por competências deve contemplar os indivíduos com resultados diferenciados, isto é, os que apresentam baixo, médio e alto desempenho, auxiliando no estabelecimento das decisões estruturais, com características interessantes à nova modalidade de desempenho da organização.

Os novos modelos de gestão têm focado principalmente no capital humano, buscando a conexão dos colaboradores com os propósitos das organizações, favorecendo um quadro de fortalecimento tanto dos profissionais quanto das empresas. O objetivo dessa conexão é fazer com que os colaboradores se sintam cada vez mais próximos das realizações das organizações, sendo essa conexão um indicador de qualidade imprescindível para a sobrevivência das mesmas no mercado, cada vez mais exigente e competitivo. Dessa forma, cria-se um ambiente motivador e de reconhecimento, no qual o colaborador sente-se estimulado a buscar atingir os resultados traçados pela organização em seu planejamento estratégico.

2.1.2 Competência e suas classificações

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) necessários para a realização de determinada atividade.

Ampliando esse conceito, de acordo com Rabaglio (2010, p. 8), “Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”.

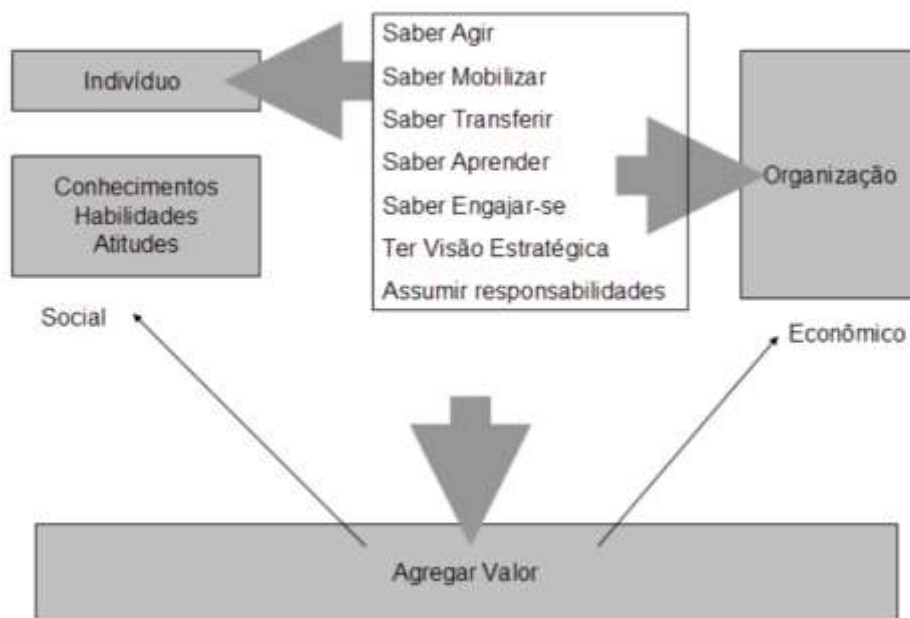
De modo similar, no entender de Carbone *et al.* (2009),

Competência não é somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de determinada atividade, mas também o desempenho expresso em comportamentos e realizações decorrentes da aplicação desse conjunto.

Fleury e Fleury (2006) já asseveravam a existência de uma combinação dinâmica entre o CHA e os resultados provenientes dessa combinação. Para esses autores (FLEURY e FLEURY, 2006, p. 30), competência é considerada “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A Figura 1, a seguir, ilustra essa dinâmica, sendo possível verificar a importância dos pilares “saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades”, para a agregação de valor social (capacitação dos indivíduos) e agregação de valor econômico (capacitação das organizações).

Figura 1 - Competência como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2006, p. 30)

Em se considerando o apresentado, é possível equacionar as necessidades dos colaboradores e das organizações, com o objetivo de garantir o sucesso de qualquer empreendimento. Nesse sentido, torna-se relevante considerar a existência de duas abordagens de Competência, a abordagem Americana e a Francesa, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Abordagens de Competência

Abordagem	Americana	Francesa
Visão	Intrínseca (<i>input</i>)	Extrínseca (<i>output</i>)
Definição	Agrupamento sinérgico de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (a pessoa tem consciência sobre o que sabe)	Capacidade de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas (capacidade de expressar tudo o que sabe)

Fonte: Autoras, adaptado de Brasil (2013).

Existe uma terceira abordagem, denominada “Integradora entre a Americana e Francesa” que objetiva equacionar as proposições das duas correntes, destacando a competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) expressa pelo desempenho em diferentes contextos organizacionais.

O Quadro 2 apresenta a definição de competência considerando as dimensões do CHA e suas implicações:

Quadro 2 - Competência e suas dimensões.

Dimensões	Envolve	Adquirido por	Expressa por	Competências
Conhecimentos	Saber	Formação educacional	Informações, saber o quê, saber o porquê, capacidade de aprender.	Conceituais
Habilidades	Saber fazer	Experiência Profissional	Técnicas, capacidades, saber como, conhecimento tácito, esquemas, rede social, modelos mentais.	Técnicas
Atitudes	Querer fazer	Atributos Pessoais	Querer fazer, determinação, vontade, responsabilidade, comprometimento, motivação, confiança, iniciativa, interesse, proatividade.	Comportamentais

Fonte: Autora, adaptado de Brasil (2013, p. 15)

Corroborando, Rabaglio (2010) afirma que junto com o conhecimento técnico, o profissional deve vir acompanhado de uma combinação de habilidades e atitudes, sendo essa necessária para garantir a eficácia em resultados nas atribuições a serem desempenhadas pelo cargo como, por exemplo, iniciativa, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança participativa, negociação, empreendedorismo, bom humor, entusiasmo, humildade, flexibilidade, empatia, agilidade, foco em resultados, extroversão, persuasão, equilíbrio emocional, além das apresentadas no Quadro 2.

As competências podem ser mais adequadamente compreendidas por meio de diferentes classificações: quanto ao nível, ao papel ocupacional, à singularidade, à relevância e à abrangência.

Quanto ao nível, podem ser:

- Nível macro: correspondente às competências organizacionais, com sua responsabilidade no gerenciamento estratégico;
- Nível meso: correspondente às competências coletivas, das áreas, das funções, das equipes de trabalho;
- Nível micro: correspondente às competências individuais.

Quanto ao papel ocupacional, elas podem ser técnicas ou gerenciais.

- Técnicas: relacionadas às posições operacionais ou de assessoria, que não exerceriam formalmente a liderança (Quadro 3);
- Gerenciais: necessárias em ocupantes de cargos de chefia e direção (Quadro 4).

O Quadro 3 a seguir apresenta como o CHA pode auxiliar na compreensão da competência técnica por parte dos colaboradores de uma equipe de alto desempenho.

Quadro 3 – Atendimento de excelência para a superação de expectativas.

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Conhecer os documentos oficiais relativos à função	Solucionar problemas	Manter o equilíbrio em situações de atendimento conflituoso
Conhecer os sistemas relativos à função	Relacionar-se interpessoalmente	Respeitar as opiniões diversas
Conhecer as expectativas dos clientes	Comunicar-se com clareza e objetividade	Ser atencioso durante o atendimento
Conhecer os próprios processos de trabalho	Administrar conflitos	Assumir responsabilidades

Fonte: Autora, adaptado de Brasil (2013, p. 17)

Por outro lado, o Quadro 4 apresenta como o CHA pode auxiliar os ocupantes dos cargos de chefia ou direção na mobilização de equipes para compreensão da competência gerencial por parte dos colaboradores de uma equipe de alto desempenho.

Quadro 4 – Mobilização de equipes para o desempenho de excelência e atingimento de metas.

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Conhecer as teorias, técnicas e ferramentas de gestão de pessoas	Administrar conflitos e crises	Encorajar a participação dos colaboradores
Conhecer as competências de sua equipe	Mobilizar a equipe para resultados	Promover o desenvolvimento e adequação das competências
Conhecer as bases do relacionamento interpessoal	Atribuir tarefas de acordo com os perfis de competência dos colaboradores	Promover a inclusão
Conhecer as metas de sua equipe	Negociar com a equipe	Promover o clima organizacional favorável

Fonte: Autora, adaptado de Brasil (2013, p. 18)

De acordo com Ruas (2001), outra classificação importante a ser considerada, relaciona-se à singularidade, relevância e abrangência das competências:

Quanto à singularidade:

- Básicas: atributos necessários ao funcionamento da organização, inerentes à estrutura, porém não distintas na relação com a concorrência;

- Essenciais: atributos de caráter distintivo de uma organização, que diferenciam a organização das demais organizações. Também denominadas *Core competences*.

Quanto à relevância:

- Emergentes: necessárias em algum momento futuro. Surgem por mudanças significativas que ocorrem no mercado de trabalho;
- Declinantes: relacionadas às mudanças de tecnologias ou do modo de operacionalização das atividades da organização, perdendo importância com o tempo;
- Estáveis ou perenes: aquelas que permanecem relevantes ao longo do tempo;
- Transitórias: essenciais em momentos de transição.

Quanto à abrangência, as competências podem ser gerais ou específicas:

- Gerais (também denominadas fundamentais ou transversais): aquelas comuns a todos os cargos;
- Específicas: definidas de acordo com elementos específicos de cada cargo e dos processos das unidades organizacionais, para que se tracem perfis alinhados aos diferentes espaços ocupacionais.

Para se fazer conhecer as competências necessárias e as disponíveis na organização, será necessário a utilização de instrumentos de identificação dessas competências. Para Filenga, Moura e Rama (2010, p. 5):

Para que a organização adote o modelo de gestão de pessoas com base em Competências, é necessário que esta identifique suas Competências individuais e estabeleça os níveis de complexidade. Partindo da concepção de que as Competências individuais, aliadas a outros recursos, formam as Competências organizacionais, é necessário que a organização defina suas Competências Essenciais, de acordo com seus Objetivos e Estratégias, e posteriormente estabeleça quais são as Competências individuais necessárias.

No entender de Costa (2008), a esse processo denomina-se Mapeamento das Competências. Para a realização desse mapeamento, podem ser utilizados testes, simulações e avaliações de desempenho para certificar, dentro de determinada organização, as competências expressas pelas pessoas e aquelas que podem ser ampliadas e ou adquiridas.

2.1.3 Competências a serem Desenvolvidas no Ambiente de Trabalho.

De acordo com Durand (2000 *apud* COSTA, 2008, p. 20), “O desenvolvimento de competências acontece por meio da aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, englobando a aquisição de CHAs relevantes aos propósitos organizacionais”. Por isso, é fundamental que cada colaborador entenda quais são as suas competências mais fortes e quais as competências que ele precisa desenvolver ou aprimorar para atingir todos os seus objetivos dentro da organização.

Vale lembrar que, no entender de Mattar (2017), a academia tradicional, que ensina, avalia e exige resultados previsíveis de todos os indivíduos ignora que a chamada sociedade do conhecimento é baseada em competências cognitivas, pessoais e sociais, que não se adquirem da forma tradicional e que requerem proatividade, espírito colaborativo, assertividade e visão sistêmica para se obter bons resultados nas empresas, sendo o clima organizacional fator determinante nos resultados das empresas.

2.2 Clima Organizacional

No entender de Chiavenato (2014, p. 369), “O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização”, o que se institui perante valores e práticas que se estabelecem a partir do convívio das pessoas dentro de uma organização.

Por isso, é preciso que os gestores estejam atentos ao ambiente estabelecido na organização, conduzindo e instruindo as ações internas e externas em conformidade com os objetivos, visões e valores da empresa, de forma que não ocorram desvios de interesse. Nesse sentido, se o clima organizacional não estiver de acordo com as expectativas de todos, pode haver consequências graves.

Quando os colaboradores se identificam com os valores da empresa, com uma visão ampla de onde ela realmente quer chegar, eles se sentem comprometidos com os seus objetivos, e buscam constantemente o alcance do sucesso da organização. “O desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização.” (ROBBINS, 2010, p. 71).

Para Chiavenato (2014, p. 368):

O clima organizacional está ligado ao moral e a satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. (CHIAVENATO, 2014 p.368)

Seguindo esse pensamento, o clima organizacional dentro das empresas torna-se um forte indicador de satisfação dos funcionários. Quando os colaboradores se sentem realizados com as tarefas diárias e com o seu ambiente de trabalho, conseqüentemente o nível de produção e sua qualidade serão satisfatórios, entretanto, se houver a insatisfação, isso poderá afetar o rendimento da empresa. Chiavenato (2014, p.64) esclarece, ainda, que:

A eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantem o bem-estar físico do trabalhador e diminuem a fadiga.

Por passarem grande parte do seu dia no ambiente de trabalho, realizando suas tarefas, este local, ambiente físico de um empreendimento, tem grande valor para os colaboradores. Ambientes de trabalho devem proporcionar condições adequadas de trabalho, devem ser confortáveis, bem como possuir ferramentas e equipamentos adequados para o auxílio ao trabalho.

A satisfação no trabalho tem grande importância para o bom clima organizacional de qualquer empresa.

2.3 Trabalhadores e sua relação com o trabalho

De acordo com Robbins (2010, p. 61):

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta em atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

A eles deve-se proporcionar motivos que os levem a exercer suas funções com maior desempenho. Um colaborador motivado alcança autoconfiança e gosto em realizar suas tarefas, ocasionando em uma atitude positiva capaz de atingir resultados para empresa.

O modelo de gestão e, conseqüentemente, liderança no qual os colaboradores estão submetidos é fator determinante para moldar atitudes aceitáveis no local de trabalho. Apesar da convivência humana ser considerada desafiadora com ênfase no local de trabalho, o homem é um ser social. É a constante troca de informações e as divergências de opiniões que valorizam o capital humano, contribuindo para que cada indivíduo se sinta parte importante do processo. Desse modo, melhores resultados são alcançados se comparados com ambientes que visam apenas produtividade e otimização de tempo, onde os colaboradores são vistos como máquinas, e, muitas vezes, sentem que suas necessidades não são levadas em consideração (CHAIVENATO, 2014).

Independente de qual seja o modelo organizacional da empresa ou cultura, é necessário pensar nas práticas adotadas que contribuem para valorização do seu capital intelectual, já que os seres humanos possuem necessidades complexas que vão além de altas remunerações e premiações.

Uma das formas de valorizar os colaboradores está no reconhecimento de um trabalho executado com maestria, como também aprovação social que se dá nas interações com a equipe e na construção de uma relação mais profunda com as pessoas com que se convive. Além do âmbito profissional, a participação em atividades sociais é fator que auxilia na manutenção da motivação do colaborador. São as relações com o grupo que fazem a pessoa se sentir parte da organização, contribuindo também para que a mesma sinta uma conexão maior com o propósito da empresa e se encaixe melhor em seus moldes.

É importante ressaltar que uma cultura sólida que possibilite maior interação e exposição de ideias e interesses impacta diretamente em como as pessoas irão se relacionar e o quanto se sentirão conectadas com a organização. De acordo com Chiavenato (2010, p. 436),

Do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que asseguram qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção de pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir sua camisa.

Em toda empresa, é de extrema importância que haja colaboradores que se integrem e identifiquem-se com sua missão, sua visão e seus valores, desenvolvendo competências e habilidades compatíveis para a função a ser exercida e para trabalharem a longo prazo.

2.4 Design Thinking e a Gestão de Pessoas por Competência

Design Thinking é uma abordagem para criação de ideias que permite a obtenção de soluções ágeis e inovadoras para problemas humanos, proporcionando um ambiente colaborativo, por meio de novas concepções e melhorias de processos que podem surgir, sem censura e de forma livre. No entender de Brown (2010, p.6), *Design Thinking* significa “solucionar problemas mais complexos, uma vez que se apresentam olhares diferenciados e interpretações variadas sobre o problema, chegando a uma solução inovadora.”

Adaptado pela IDEO, famosa consultoria norte-americana da área de inovação, a metodologia Design Thinking ajuda em soluções potencializadoras para identificar/definir problemas, criar/propor ideias para solucioná-los, explorar/experimentar soluções para garantir posterior adaptação à realidade.

Em outras palavras, adotar essa abordagem como metodologia de pesquisa é redesenhar processos e procedimentos, continuamente, visando à inovação e à reestruturação da própria organização por meio da identificação e atendimento das necessidades das pessoas. Brown (2010, p. 46) assevera que “a missão do *design thinking* é traduzir observações em *insights*, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas”.

Novas pesquisas têm demonstrado uma tendência que conecta *Design Thinking* e Gestão de Pessoas. Josh Bersin³ afirma que equipes de Recursos Humanos estão passando a projetar “experiências” de alto valor que, de forma integrada, motivam, envolvem e inspiram colaboradores. Nesse sentido, esta pesquisa sobre a gestão de pessoas aproveita algumas tendências do pensamento de *design*, como:

- **Design organizacional**, que pode incorporar o pensamento de *design* em papéis de reestruturação ou na própria organização.
- **O engajamento**, a pesquisa mostra que pode ser conduzido usando o pensamento de *design* para tornar o trabalho mais fácil, mais eficiente e mais gratificante.
- **Aprendizado**, em que novas experiências de aprendizagem auto dirigidas possam ser moldadas pelo princípio central do pensamento de *design* de colocar a experiência do usuário antes do processo.
- **Análise**, em que a análise de dados e o pensamento de *design* possam ser vinculados para recomendar melhores soluções diretamente ao colaborador.

O *Design Thinking* pode ser uma metodologia do *Design* que ajuda a liderança a compreender as pessoas da sua equipe, através da empatia, e a solucionar problemas complexos, por meio da colaboração e experimentação nas formas de soluções (MELO; ABELHEIRA, 2015).

³ Josh Bersin é um analista da indústria mundialmente conhecido e fundador da Bersin by Deloitte, fornecedor líder de programas de afiliação baseados em pesquisa em recursos humanos (RH), talento e aprendizado. Fonte: <<https://joshbersin.com/about-2/>>

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, busca-se adaptar tais tendências ao grupo de colaboradores de uma secretaria acadêmica e aplicar um Termo de Referência para mapear competências para colaborar para posterior criação de um ambiente que reflita o pensamento do *design*, incorporando os princípios do *Design Thinking* tais como: dinâmicas e atividades iterativas e colaborativas que focam a solução (ao invés do problema), exercícios de empatia e construção conjunta de ideias, para o desenvolvimento da gestão por competência.

Nesse sentido, em se tratando de gestão de pessoas por competência, realizar um mapeamento de competências por meio da utilização das etapas do *Design Thinking* pode ser uma forma de permitir a redução da distância entre as exigências do cargo e as aptidões do profissional que o ocupa/ocupará.

O presente artigo foi elaborado no formato de revisão de literatura, apresentando informações relevantes sobre o tema Gestão por Competências e demais assuntos a ele vinculados, como forma de oferecer embasamento teórico por meio da apresentação de um Termo de Referência para aplicação da metodologia *Design Thinking* para o caso de uma secretaria acadêmica vinculada a uma IES da região do Vale do Paraíba-SP.

O Termo de Referência foi elaborado de acordo com as especificidades da secretaria acadêmica em questão, que é composta por 8 pessoas, sendo 1 secretário geral e 7 colaboradores de apoio.

4 DISCUSSÃO

Conforme já mencionado, por se tratar de um ambiente educacional, que trabalha com formação acadêmico-profissional, a secretaria acadêmica em questão precisa estar em constante aperfeiçoamento para promover qualidade e inovação tanto no âmbito educacional como no âmbito do desenvolvimento da gestão por competência para a formação de equipes de alto desempenho na organização/instituição.

O Termo de Referência aqui apresentado para a aplicação da abordagem *Design Thinking* é dividido em 4 etapas (Quadro 5).

Quadro 5 – Etapas do Termo de Referência para aplicação do *Design Thinking*.

	Etapas	Função principal
1	Imersão	Identificar e compreender a problemática apresentada
2	Ideação	Identificar de forma conjunta possíveis soluções
3	Prototipação	Testar as opções vislumbradas pelo grupo e identificar a melhor ou as melhores soluções
4	Desenvolvimento	Aplicar a solução ou as soluções selecionadas na etapa de prototipação

Fonte: Adaptado de SEBRAE Nacional (2019).

A Figura 2 ilustra como o processo de evolução da abordagem *Design Thinking* se desenvolve.

Figura 2 – Processo de evolução (*Design Thinking*)



Fonte: SEBRAE Nacional (2019).

O uso do *Design Thinking*, como metodologia ativa, visa gerar maior interesse pelas atividades a serem desenvolvidas por parte dos colaboradores, uma vez que todos estão envolvidos desde o início por meio da colaboração, trabalho em equipe, sinergia que proporciona a criação conjunta ou co-criação de soluções para problemas reais, formulação de protótipos utilizados para testes. Todo esse percurso tende a favorecer maior engajamento e autonomia no processo de desenvolvimento de competências.

A primeira etapa do Termo de Referência é a imersão.

4.1 Imersão

Para a etapa de Imersão, como estão envolvidos 8 colaboradores, sugere-se a estruturação de 2 grupos de 4 componentes cada para facilitar a dinâmica do processo. Ao final do processo de imersão os resultados obtidos pelos 2 grupos devem ser analisados e unificados.

NO caso desta pesquisa, o processo de imersão deve estar focado, principalmente, na obtenção dos seguintes resultados:

- Identificação da qualidade do ambiente de trabalho e do clima organizacional da secretaria acadêmica;
- Estruturação do mapeamento de competências necessárias para o alcance dos objetivos da secretaria acadêmica;
- Estruturação do mapeamento das competências de cada colaborador dentro do quadro de funções da secretaria acadêmica;
- Identificação de pontos fortes e fracos de cada colaborador.

Para tanto, a etapa de imersão está dividida em 4 subitens:

4.1.1 Identificação da qualidade do ambiente de trabalho e do clima organizacional da secretaria acadêmica

A qualidade do ambiente de trabalho e o clima organizacional são fatores fundamentais para definir as competências necessárias que favoreçam as funções individuais de cada colaborador e, conseqüentemente, auxiliem no melhor desempenho conjunto da equipe de trabalho.

Para essa identificação, sugere-se a aplicação de questionários sobre as condições do ambiente de trabalho, com respostas “sim” (se aplicam) e “não” (não se aplicam), como, por exemplo:

- O local de trabalho é confortável? Sim ___ Não ___
- Os equipamentos e ferramentas necessárias para a execução das atividades estão em boas condições? Sim ___ Não ___
- As funções são claras e bem definidas? Sim ___ Não ___
- O trabalho realmente apresenta desafios? Sim ___ Não ___
- Muitas pessoas parecem deixar o tempo passar? Sim ___ Não ___

4.1.2 Estruturação do mapeamento de competências necessárias para o alcance dos objetivos da secretaria acadêmica

Nessa sub etapa devem ser identificadas e mapeadas as competências necessárias para o cumprimento das metas da secretaria acadêmica com base nos pilares do CHA (conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes). Os resultados devem ser organizados, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Mapeamento das competências necessárias.

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Fonte: As autoras.

Caso haja a necessidade de maior detalhamento do mapeamento de competências necessárias, outros quadros podem ser estruturados por função.

4.1.3 Estruturação do mapeamento das competências de cada colaborador dentro do quadro de funções da secretaria acadêmica

Tendo em mãos as competências necessárias para o cumprimento das metas da secretaria acadêmica, é o momento de se verificar quais competências já existem, levando em consideração as especificidades de cada colaborador. Sendo assim, os resultados devem ser organizados por colaborador, por meio da estruturação de 8 quadros (1 quadro por colaborador), conforme exemplo apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Mapeamento das competências existentes por colaborador.

COLABORADOR 1		
Conhecimentos técnicos	Habilidades	Atitudes
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Fonte: As autoras

4.1.4 Identificação de pontos fortes e fracos de cada colaborador

Nessa sub etapa devem ser comparados o quadro de competências necessárias (item 4.1.2) e os quadros de competências por colaborador (item 4.1.3). No âmbito da organização (secretaria acadêmica), essa comparação permite a obtenção das seguintes constatações:

- Quais são as competências necessárias que já se encontram presentes no corpo técnico (8 colaboradores);
- Quais são as competências necessárias que ainda precisam ser criadas ou trabalhadas, por meio de treinamentos e capacitações.

Já no âmbito dos colaboradores, essa comparação permite a obtenção das seguintes constatações:

- Quais as competências de cada colaborador que estão condizentes com as funções sob a sua responsabilidade;
- Quais as competências devem ser aprimoradas por colaborador, sempre levando em consideração as funções sob sua responsabilidade.

A partir dessas constatações é possível identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, de acordo com as competências necessárias para o cumprimento de suas funções individuais. Deve-se dar atenção para os pontos fracos a fim de verificar como podem ser trabalhados com objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores por meio do aprimoramento de suas competências.

Após as constatações do item 4.1 – Imersão, é o momento de identificar as possíveis soluções para a resolução dos problemas vivenciados pela secretaria acadêmica, que será trabalhada na etapa de Ideação.

4.2 Ideação

Essa etapa pode ser realizada utilizando diferentes ferramentas do *Design Thinking* como Personas, *Brainstorming* (chuva de ideias), criação de Personas, elaboração de Mapas Conceituais, entre outras, tendo como principal função estimular os colaboradores a utilizar a criatividade no processo de identificação de ideias/soluções para resolução dos problemas e/ou geração de novas ideias, por meio de uma dinâmica de grupo, por exemplo.

Todas as ideias/soluções devem ser anotadas e avaliadas a fim de, com base nas especificidades da secretaria pesquisada, selecionar as mais adequadas que irão ser testadas na próxima etapa (Prototipação). Essas ideias/soluções devem envolver desde o aprimoramento de cada colaborador para melhorar seu desempenho para o cumprimento de suas funções atuais até uma possível mudança de visão em relação a alterações de funções de acordo com as competências de cada colaborador.

Nada impede que as funções sejam redistribuídas de acordo com as constatações obtidas no item 4.1 – Imersão. É necessário ter em mente que essas ideias serão testadas e validadas na etapa seguinte (Prototipação) para verificar se as mesmas serão válidas, pensando na melhoria do desempenho individual e coletivo da equipe, sempre almejando o desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho.

4.3 Prototipação

Após definida a mais adequada ou as melhores ideias/soluções, é a hora de testá-las. Para a realização desses testes é imprescindível que a equipe de trabalho esteja alinhada sobre o que será testado. Dessa forma, os testes podem gerar resultados palpáveis que possibilitem a avaliação e a escolha da melhor ideia/solução para a otimização das atividades dos usuários/membros da secretaria acadêmica.

Por exemplo, caso os testes envolvam redistribuição de funções individuais, os profissionais responsáveis devem saber exatamente o que devem fazer e quando devem fazer. Para que os testes sejam proveitosos e possam gerar subsídios para a escolha da melhor ideia/solução, podem ser utilizadas ferramentas como o Manual de Operações e o Procedimento Operacional Padrão (POP), ferramentas responsáveis por apresentar o planejamento de um trabalho a ser executado, contendo uma descrição detalhada de cada tarefa.

O Protocolo Operacional Padrão (POP), por exemplo, é um documento sistematizado e padronizado na forma de um procedimento técnico-assistencial ou administrativo. Objetiva garantir e alcançar resultados esperados que sejam isentos de modificações indesejáveis, a fim de esclarecer e orientar a execução de uma determinada tarefa ou procedimento.

Caso a avaliação das ideias/soluções seja uma atividade complexa, podem ser utilizados indicadores de desempenho, desde que:

- Sejam claros e bem definidos;
- Apresentem parâmetros de fácil mensuração;
- Permitam uma análise consistente sobre as ideias/soluções a serem avaliadas.

Dependendo dos resultados da avaliação, o ciclo de análise pode se repetir quantas vezes forem necessárias até que a melhor ideia/solução seja viabilizada. Após a decisão, a ideia/solução será aplicada, por meio da etapa de Desenvolvimento (item 4.4).

Encontrada a solução mais adequada, parte-se para a etapa de desenvolvimento.

4.4 Desenvolvimento

Nessa etapa deve ser colocada em prática a melhor ideia/solução definida na etapa de Prototipação (item 4.3).

Atualmente, um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais é a pressão por resultados em prazos cada vez mais curtos. Quando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes desses profissionais não são avaliados de forma correta, não é possível otimizar os resultados esperados. Por isso, com a apresentação desta pesquisa, espera-se agregar valor inovador às práticas de gestão (atendimento ao cliente), personalizando o reconhecimento das competências individuais para encontrar seu sentido mais profundo a fim de que cada colaborador possa se conhecer melhor e ampliar a percepção do seu potencial em todas as dimensões.

A gestão por competências, se desenvolvida de forma coerente, seguindo as indicações do Termo de Referência aqui proposto (abordagem *Design Thinking*), pode gerar diversos resultados positivos, como: compreensão mais adequada das funções a serem realizadas, aumento da satisfação e motivação dos colaboradores; aumento do tempo de permanência dos profissionais e consequente redução de rotatividade em contratação; aumento de produtividade; cumprimento e até mesmo superação das metas definidas no planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou evidenciar como a associação da abordagem do *Design Thinking* com a Modelagem da Gestão por Competência pode ser uma fonte de inovação bastante significativa. Pretendeu-se apresentar nesta pesquisa uma forma padronizada, por meio da elaboração de um termo de referência, para mapear as competências de equipes técnicas e gerenciais como uma tentativa para auxiliar líderes na gestão por competência para a formação de equipes de alto desempenho.

O processo de mapeamento de competências em secretarias acadêmicas de IES é capaz de agregar valor social para o indivíduo e econômico para a organização. O investimento em formação de equipes de alto desempenho, dessa forma, acaba por colaborar para o desenvolvimento do indivíduo, da comunidade em que ele está envolvido e, em consequência, contribui para a melhora da sociedade, uma vez que equipes bem estruturadas transmitem confiabilidade no desempenho de uma organização como um todo.

Ainda sobre o mapeamento de competências, ele permite a redução da distância entre as exigências do cargo e as aptidões do profissional que irá ocupá-lo. Isso porque, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos, é possível concentrar esforços para que o profissional aprimore primeiramente as competências imprescindíveis ao seu cargo e, posteriormente, possa realizar treinamentos e capacitações para avançar no desenvolvimento de demais competências que não são imprescindíveis, mas podem auxiliar na execução das tarefas.

Caso sejam necessárias contratações de profissionais, o mapeamento de competências, seja ele único para a organização ou estruturado por função, permite que a avaliação de candidatos vá além de análises curriculares. Isso possibilita que os candidatos sejam avaliados de forma específica, levando em consideração as competências que os mesmos devem possuir ou até mesmo devam aprimorar para que possam cumprir com os objetivos da função em questão.

Espera-se que o modelo aqui apresentado possa auxiliar pesquisadores e gestores que venham a precisar ou querer realizar uma avaliação junto a colaboradores de diferentes setores

de uma organização empresarial de áreas diversas, uma vez que não se constitui em modelo fechado a ser adotado por grupos específicos. Ao contrário, espera-se que se torne um instrumento de coleta e análise de dados de relevância, contribuindo proficuamente para que haja percepção prática do modelo de gestão por competência.

Espera-se também que as etapas do *Design Thinking* abordadas nesta pesquisa possam auxiliar na empatia entre colaboradores e na aproximação efetiva dos colaboradores com as organizações, o que reflete em melhores resultados individuais e coletivos, para a formação de equipes de alto desempenho.

Por fim, em pesquisas futuras, espera-se que a proposta aqui apresentada possa ser aplicada, por esta pesquisadora ou por outros, que a julguem relevante, a fim de investigar sobre a criação de um ambiente que incorpore e reflita os princípios do *Design Thinking* tais como: dinâmicas e atividades iterativas e colaborativas que focam a solução (ao invés do problema), exercícios de empatia e construção conjunta de ideias, para o desenvolvimento da gestão por competência e real formação de uma equipe de alta performance.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Rev. Adm. Pública. vol.42 no.5 Rio de Janeiro. Set./out. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>> Acesso em: 28 maio.2019.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Mapeamento e Avaliação de Competências**. Guia de Referência Prático, Versão 1.0. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf>. Acesso em: 16 maio 2019.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundação Getúlio Vargas, 3 ed. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3, Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. Ed- Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Larisse Vasconcelos. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. 2008. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2008.

FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. Gestão por competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Ed. atlas 3ª ed. São Paulo, 2006.

MATTAR, João. **Metodologias Ativas Para a Educação Presencial, Blended e a Distância**. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

MELO, A; ABELHEIRA, R. **Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2015.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Como elaborar termo de referência ou projeto básico: O impacto do Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB) na eficácia das licitações e contratos administrativos**. 2017. Disponível em: <https://www.tce.mg.gov.br/img/2017/Cartilha-Como-Elaborar-Termo-de-Referencia-ou-Projeto-Basico2.pdf>. Acesso em: 11 jun.2019.

PARANÁ. [2008?]. Termo de Referência. Disponível em: <http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/PROFISCO/38PROFISCOROPAnexoXXXVIIIModelosTdR.doc>. Acesso em: 12 jun.2019.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para Atração e Captação de Talentos Humanos**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2010.

ROBBINS, Stephen. P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. Ed- São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE Nacional – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Design: Entenda o Design Thinking**.

Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 maio 2019.