

# CAPACITAÇÃO EXECUTIVA

HABILIDADES COGNITIVAS E NÃO COGNITIVAS NECESSÁRIAS PARA O NOVO MUNDO

---

OUTUBRO 2016

# PRINCIPAIS QUESTÕES

**1. QUAIS SÃO AS HABILIDADES DESENVOLVIDAS PELAS EMPRESAS?**

**2. ELAS SÃO SUFICIENTES PARA O NOVO MUNDO?**

**2.1 QUAL O NOVO CONCEITO DE TRABALHO NESTE NOVO MUNDO ?**

**2.2 QUAIS SÃO AS HABILIDADES PARA O NOVO MUNDO ?**

**3. COMO CONDUZIR ESTA JORNADA DE MUDANÇA DE MENTALIDADE ?**

**3.1. NOS LÍDERES E NAS EMPRESAS**

**3.2 NA FORMAÇÃO DOS FUTUROS LÍDERES**

# AGENDA

<b>HABILIDADES COGNITIVAS – BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO</b>	<b>4</b>
<b>O NOVO CONCEITO DE TRABALHO</b>	<b>8</b>
<b>HABILIDADES DO NOVO MUNDO</b>	<b>14</b>
<b>JORNADA DE MUDANÇA DE MENTALIDADE</b>	<b>21</b>

A man with glasses and a plaid shirt is pointing at a whiteboard. The whiteboard contains a hand-drawn business process diagram. The diagram starts with 'PRODUCT' in a cloud, leading to 'FINANCES' (with 'KARON' written below it). From 'FINANCES', an arrow points to 'ARCH. STUDIO' (with 'Sketches prepared' written below it). From 'ARCH. STUDIO', an arrow points to 'DESIGN' (in a blue box). From 'DESIGN', an arrow points to 'NEW SKETCHES' (in a blue circle). From 'NEW SKETCHES', an arrow points to 'STRATEGY' (in a red box). From 'STRATEGY', an arrow points to 'ADVERTISING' (in an oval). From 'ADVERTISING', an arrow points to 'SALES' (in a box), with 'call agency' and 'house' written below it. From 'SALES', an arrow points to 'MEETING' (in a red box). There are also some other notes on the board, like 'SUPERVISOR ALEX' and 'CHAD'.

# BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

# MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Durante décadas, as empresas vem utilizando o **Modelo de Gestão por Competência** usando a tríade CHA – Competências, Habilidades e Atitudes para Desenvolvimento e Formação de seus profissionais

- **Conhecimentos:** tem como foco principal o saber. É baseado em conhecimentos técnicos, escolaridade e cursos realizados.
- **Habilidades:** tem como foco principal o saber fazer. É baseado na experiência, nos conhecimentos. Ter colocado em prática o saber adquirido.
- **Atitudes:** tem como foco principal o querer fazer. É baseado no ter atitudes compatíveis para obter resultados em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Na área de Gestão Empresarial, o foco das empresas tem sido desenvolver as **Habilidades Cognitivas** necessárias para aplicar o conhecimento adquirido.

Estas habilidades foram amadurecendo e foram desenvolvidas **Boas Práticas de Gestão** que têm sido disseminadas nas empresas do mundo inteiro com resultados comprovados

Modelo de Competências



# BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Ciclo Contínuo
- Desdobramento em Objetivos Estratégicos
- Gestão e Acompanhamento por Iniciativas e Projetos

## PLANEJAMENTO & CUSTOS

- OBZ
- Modelo de Custeio
- Gestão e Acompanhamento por Metas
- Reconhecimento & Recompensa

## MODELOS DE BACK OFFICE

- CSC
- Business Partner
- CoE – Centro de Expertise
- Strategic Sourcing
- Gestão por Competências

## MARKETING & COMERCIAL

- Jornada do Cliente / Consumidor
- Análise de Personas
- Abordagem Personalizada / Customizada
- Uso de Analytics

## PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

- Ciclo Completo e Integrado
- Da Estratégia até a Operação
- Cenários e Simulações
- Lean / Six Sigma
- Uso de Analytics

## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- New IT
  - Método Ágil
  - DevOps
  - Cloud
  - Orquestrando duas Realidades (Tradicional e Digital)

## MODELOS DE INOVAÇÃO

- Open Innovation vs. Closed Innovation
- Co Working
- Novo Funil de Inovação
- Integração entre Inovação e Operação

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

- Cultura Digital
- Pensamento Disruptivo
- Altas Expectativas
- Novas Experiências

# PERGUNTA : ESTAS PRÁTICAS SERÃO SUFICIENTES PARA O NOVO MUNDO?

Apesar de importantes e essenciais, Estudos do Instituto Ayrton Senna, Revista Neuro Educação e OCDE, indicam que estes conhecimentos técnicos e estas habilidades cognitivas (no caso as boas práticas de gestão) **NÃO SERÃO SUFICIENTES** para atender às necessidades do Novo Mundo

Estes Estudos informam que o Novo Conceito de Trabalho no Novo Mundo demanda fortemente **Habilidades Sócio Emocionais (Não Cognitivas)** para realizar as transformações necessárias

As empresas e o Setor Público devem aprimorar suas práticas de gestão atuais revisando sua estratégia de desenvolvimento e capacitação de seus executivos assim como de formação e desenvolvimento de carreira de seus profissionais mais juniores para atender às demandas no Novo Mundo.

Nos próximos tópicos, vamos abordar como a Educação Corporativa está se adaptando para atender as demandas do **Novo Conceito de Trabalho**, desenvolver as **Habilidades Necessárias para este Novo Mundo** e conduzir esta **Jornada de Mudança de Mentalidade**



# O NOVO CONCEITO DE TRABALHO



Como o trabalho é  
**ORGANIZADO**

---



O digital nos liberta de trabalhos e de modos de organização de trabalho tradicionais, rigidamente definidos

Quem realiza o trabalho e sua  
**EXPERIÊNCIA**

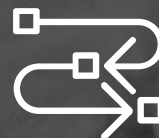
---



O digital democratiza a força de trabalho.

Qual trabalho é  
**REALIZADO**

---



O digital enriquece e expande radicalmente o trabalho

Como o trabalho é  
**GERENCIADO**

---



Os líderes digitais orquestram redes, estimulam experimentação e integram talentos diversificados

45%

Dos colaboradores  
serão prestadores  
até 2025

91%

Das organizações  
planejam ter uma  
estratégia de trabalho  
móvel até 2018

## Como o trabalho é **ORGANIZADO**



**Silos e hierarquias entram em colapso** em estruturas organizacionais emergentes estimuladas por colaboração contínua e pela habilidade de usar recursos sob demanda



**Modelos de negócio abertos** aproveitam o poder de uma força de trabalho estendida e do crescente potencial do público (*crowd*)



O trabalho exige uma reconsideração fundamental, pois é dividido em micro tarefas, **estruturado em projetos**, realizado em equipes multi funcionais.

# Quem realiza o trabalho e sua **EXPERIÊNCIA**



A transformação digital exige que os colaboradores desenvolvam **novas habilidades e competências** suportadas por uma aprendizagem contínua.



O digital transforma a força de trabalho capacitando as organizações para utilizar colaboradores globais **a qualquer hora e em qualquer lugar** através do suporte de talentos digitais.



Os empregadores digitais competem por funcionários em **experiências customizadas, democratizadas e contínuas**.



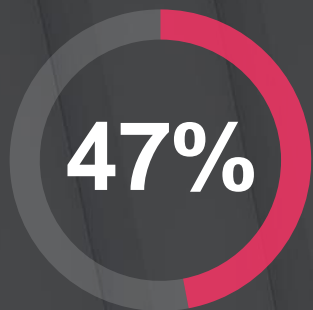
40%

da força de trabalho será de millennials até 2020 – e eles poderão estar trabalhando com seus bisavôs

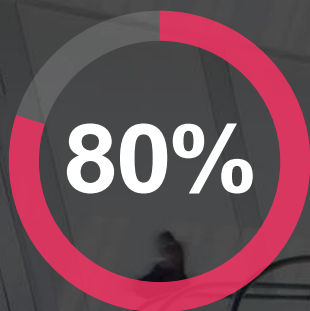


12%

Apenas um em cada oito funcionários acredita que o líder apoia criatividade e inovação



das tarefas serão automatizadas nos próximos 15 anos



das empresas não têm as habilidades e capacidade para analisar e interpretar big data

## Qual trabalho é **REALIZADO**



A tecnologia digital elimina algumas funções e ao mesmo tempo cria outras - e transforma as funções de forma a **focar em aspectos mais humanos** do trabalho



Tomada de decisão com base em **analytics** permite a experimentação, interação e adaptação



**Colaboração** humano-robô e práticas de trabalho repletas de ramificação

# Como o trabalho é **GERENCIADO**



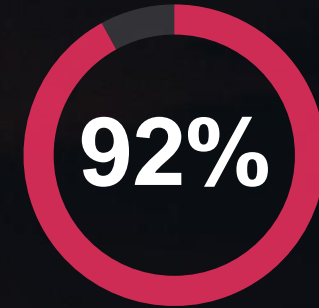
Os líderes **criarão e orquestrarão redes** em vez de dizer qual o caminho



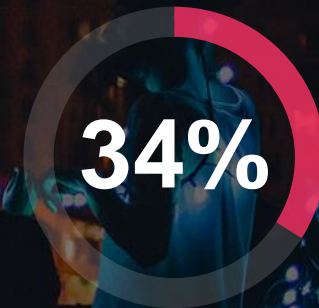
Os líderes incentivarão uma **cultura de experimentação** - e estimularão a habilidade dos funcionários para tomar decisões e iniciativa



Os líderes integrarão talentos diversificados **através de propósito e significado compartilhados**



dos executivos dizem que os desafios que enfrentam agora são mais complexos do que há cinco anos



dos executivos estão preparados para liderar uma força de trabalho diversificada

A group of four business professionals (three men and one woman) are standing in a modern office environment, engaged in a conversation. They are positioned in front of large windows. The scene is dimly lit, with the primary light source coming from the windows, creating a professional and collaborative atmosphere. The text is overlaid in the center of the image.

# **HABILIDADES NÃO COGNITIVAS PARA O NOVO MUNDO**

# QUAIS HABILIDADES SÃO IMPORTANTES NO NOVO MUNDO?

- Estudos mostram que características não cognitivas ajudam a pessoas a ter sucesso na solução de problemas da vida e no mercado de trabalho :
  - Abertura ao Novo
  - Autoconhecimento e consciência do ambiente
  - Sociabilidade
  - Colaboração / Cooperatividade
  - Estabilidade emocional

- O Instituto Ayrton Senna, em parceria com OCDE, distinguiu características relacionadas a esses traços e que devem ser estimuladas na formação escolar e definiu grupos de habilidades sócio emocionais.

## HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS



# ABERTURA A EXPERIÊNCIAS NOVAS

Abrange característica como interesse por novas vivências, curiosidade, imaginação e prazer em aprender







# CONSCIÊNCIA OU CONSCIENCIOSIDADE

Envolve perseverança, percepção, autonomia ante os acontecimentos e controle da impulsividade. Sentimento de responsabilidade pela aprendizagem.

# EXTROVERSÃO

Interesse pelo mundo exterior e pela interação com pessoas. Engloba características como sociabilidade, entusiasmo e autoconfiança.





# ESTABILIDADE EMOCIONAL

Características que demonstram constância e inteligência na expressão das reações emocionais, como autocontrole e calma.

# COOPERATIVIDADE

Capacidade de atuar em grupo de forma cooperativa e colaborativa – o que demanda aspectos como tolerância, empatia e altruísmo.



A man with glasses and a plaid shirt is pointing at a whiteboard. The whiteboard features a hand-drawn business process diagram. The diagram starts with 'PRODUCT' in a cloud, leading to 'FINANCES' (with 'KARON' written below it). From 'FINANCES', an arrow points to 'ARCH. STUDIO' (with 'Sketches prepared' written below it). From 'ARCH. STUDIO', an arrow points to 'DESIGN' (in a box). From 'DESIGN', an arrow points to 'NEW SKETCHES' (in a cloud, with 'APPROVED!' written above it). From 'NEW SKETCHES', an arrow points to 'MEETING' (with 'thursday' written below it). From 'MEETING', an arrow points to 'ADVERTISING' (in an oval). From 'ADVERTISING', an arrow points to 'SALES' (in a box, with 'call agency' and 'house like' written below it). From 'SALES', an arrow points to another 'MEETING' (in a box, with 'MEETING' written below it). There are also some sticky notes and other markings on the whiteboard.

# ELEMENTOS DE TRANSFORMAÇÃO

# IMPLANTANDO MUDANÇA DE MENTALIDADE

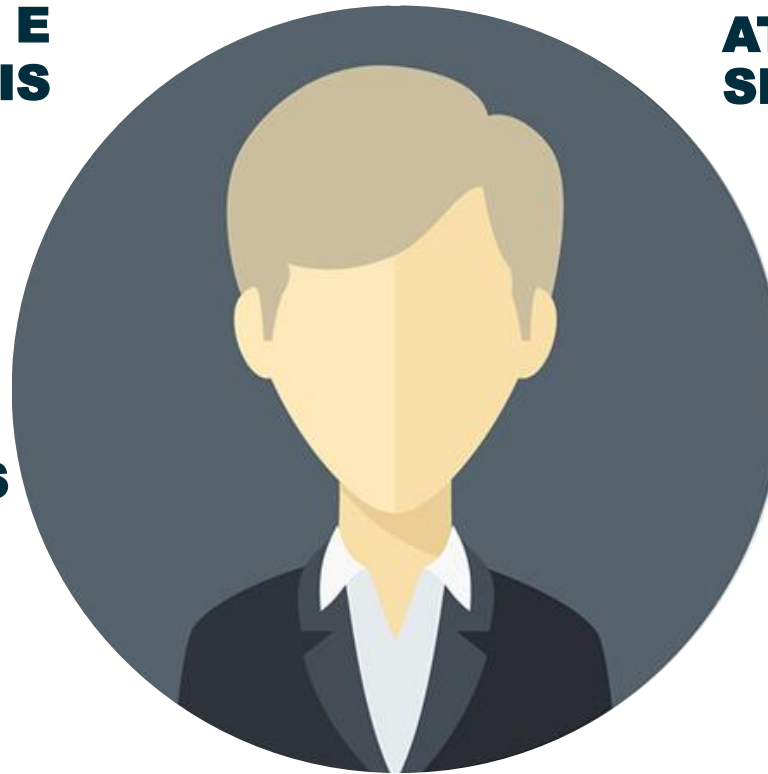
As jornadas bem sucedidas de mudança de mentalidade levam em conta 5 elementos

## REGIÕES RACIONAIS E EMOCIONAIS

A mudança comportamental vem tanto das regiões racionais quanto das regiões emocionais do cérebro.

## CONEXÕES PRÓPRIAS

Um “momento eureka” cria novas conexões no cérebro, e isso promove propriedade.



## ATITUDE POSITIVA, OTIMISMO, SEGURANÇA E CERTEZA

O cérebro responde naturalmente a ameaças através de luta ou fuga, as pessoas demonstram pensamento mais criativo e flexível quando estão em um estado de espírito positivo.

## MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

Pessoas com mentalidade de crescimento encontram maior número de soluções para os problemas, tentam novas formas de fazer as coisas e se esforçam mais quando encontram desafios.

## MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Aproveite o esforço espontâneo que os funcionários fazem além do trabalho diário. As recompensas só financeiras podem transformar esse “jogo” em “trabalho”, reduzindo a performance e a criatividade, tendo um efeito negativo nos comportamentos éticos, e estimulando o pensamento de curto prazo.

# COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM COLOCAR ESTES 5 ELEMENTOS EM PRÁTICA?

Exemplos de como tornar esses elementos presentes na organização



## ATIVAR FATORES EMOCIONAIS E RACIONAIS

- Seja específico sobre o “porque”
- Faça a mudança em relação à identidade
- Faça a mudança em relação aos sentimentos



## DEIXAR AS PESSOAS FAZEREM SUAS PRÓPRIAS CONEXÕES

- Não force a mudança e deixe as pessoas participarem da criação
- Mantenha os coaches preparados
- Trate as pessoas individualmente



## CRIAR UMA MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

- Ensine as pessoas a construir a crença de que podem mudar
- Celebre a aprendizagem que vem de fracassos, da mesma forma que de sucessos
- Foco no futuro



## CRIAR UM SENSO DE POSITIVIDADE, OTIMISMO, SEGURANÇA E CERTEZA

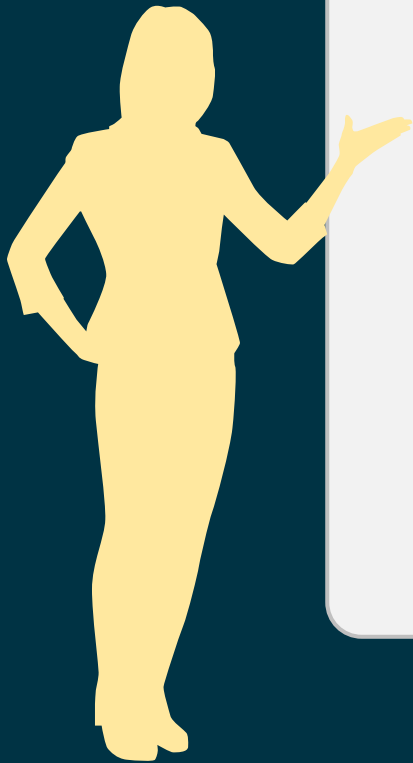
- Crie um ambiente seguro em que as pessoas possam discutir ideias e preocupações
- Compartilhe o máximo possível de informações para reduzir ameaças através de certeza
- Inclua emoções positivas na fala



## INCENTIVAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

- Dê autonomia para que as pessoas tenham controle sobre tarefas
- Estimule relações positivas na equipe e entre equipes
- Compartilhe histórias do que as pessoas vêem como seus propósitos

# PRECISAMOS PREPARAR UM NOVO CORPO DOCENTE QUE ATENDA AS DEMANDAS E OS REQUISITOS DESTE NOVO MUNDO



**Aumentar índice de especialização dos professores:** apenas 55% afirmam ter realizado algum tipo de especialização (de pelo menos 360h)



**Promover ensino centrado no estudante:** aprendizado ativo onde os estudantes resolvem problemas, **formulam suas próprias questões**, discutem e debatem durante a aula. Pesquisas já mostram que os métodos centrados no aluno tem alcançado resultados superiores aos dos métodos tradicionais de ensino



**Utilizar mais Recursos digitais** para auxiliar na organização dentro e fora da sala de aula reduzindo tempo com atividades burocráticas



**Utilizar mais plataformas que personalizam o ensino** com recursos tecnológicos que ajudem cada aluno a aprender do seu jeito



Tecnologias imersivas que usam dispositivos de **realidade aumentada** ou ferramentas de experimentação para possibilitar o aluno a **construir seu próprio conhecimento**



**OBRIKADO!**