

## **EXPERTISE COMPETITIVA**

Kelly Palmer e David Blake

Alta Books, 2019

Aprendizagem fornece vantagem competitiva

As empresas têm que explorar a aprendizagem para permanecer no jogo

Saber que habilidades têm seus empregados terá uma vantagem competitiva

Empresas tornar a aprendizagem parte essencial da estratégia

Aprendizagem permite que pessoas e empresas prosperem

Empresas desenvolvam e construam mão de obra global de alta qualidade

A aprendizagem sempre foi uma das armas secretas das empresas

A mudança tecnológica vai tornar habilidades ainda mais cruciais

Agilidade em aprender é o único sustentáculo seguro

O ganho de novas habilidades é permanente

Como as empresas mais inteligentes usam o aprendizado para engajar, competir e ter sucesso

Empresas que não se reinventarem, não se preocuparem com a ruptura digital e não considerarem retrainar e requalificar sua força de trabalho farão parte da redução de *churn* (métrica utilizada para mostrar o número de clientes que cancelam serviço em um determinado período de tempo)

A tarefa será retrainar e redistribuir trabalhadores de meia-idade no meio de suas carreiras

### **A força de trabalho não está preparada para a ruptura em andamento**

Até as melhores universidades estão falhando em preparar alunos com as aptidões necessárias para atenderem aos requisitos de contratação das empresas

82% dos empregadores dizem que é difícil preencher posições

83% dos alunos não têm um emprego à vista após a graduação

Pessoas com MBA que não conseguem ler uma demonstração financeira

## **Graduados de todas as áreas não sabem se comunicar bem**

Habilidade vital: agilidade de aprendizagem, colaboração, perseverança, curiosidade, aptidão de questionar o mundo ao seu redor

Assegurar que funcionários desenvolvam habilidades avançadas através da aprendizagem contínua

Há uma necessidade de se reorganizar sem pensar que em algum momento se pode parar

## **As pessoas que dedicam menos de 5 horas por semana à aprendizagem ficarão obsoletas**

Quantos funcionários apresentam uma visão clara das habilidades que têm e das que precisarão no futuro?

As empresas de mentalidade mais avançada estão sendo proativas na adaptação para a mudança na força de trabalho

Empresas sabem que a requalificação e a atualização de sua força de trabalho são importantes para se manterem relevantes

Empresas estão criando divisões de transformação digital e incluindo a aprendizagem e a requalificação como parte de suas estratégias

Empregamos pessoas pelo que elas podem fazer seu propósito em fazê-lo  
Ninguém sabe ao certo que habilidades serão necessárias no futuro

Profissional de vendas sabe como contar uma história muito interessante sobre o produto e fazer uma demonstração convincente

Esses que conseguem aprender rapidamente são cruciais para o sucesso da empresa

É preciso desenvolver novos especialistas e ajudar todos de sua equipe a preencherem suas lacunas e habilidades pessoais e a dominarem competências especializadas

Ajudar seus funcionários a construírem as habilidades cruciais

Torne a aprendizagem uma vantagem competitiva

Abrace a aprendizagem personalizada

**As pessoas querem aprender habilidades que as ajudarão a serem bem-sucedidas para não perderem tempo com o que não precisam**

Combata a sobrecarga de conteúdo

Entenda o poder dos pares

Tenha sucesso com a tecnologia certa

Analise as habilidades de seus funcionários com dados e critérios

Dê valor às habilidades e à expertise

É crucial entendermos como os adultos aprendem

Fazer com que as pessoas se interessem

As partes esquerda e direita não funcionam totalmente separadas

Aprender nada tem a ver com os hemisférios do cérebro

A aprendizagem é mais eficaz quando todos os sentidos são combinados na experiência (áudio, visual)

As pessoas podem aprender coisas novas em qualquer idade

A neuroplasticidade do cérebro nos permite aprender, refinar ou adicionar novas competências por toda a nossa vida

COMO APRENDEMOS (Júlia Sperling):

- ✓ Somos todos capazes de aprender por toda a nossa vida e todos temos capacidade de aprendizagem ilimitada
- ✓ Nosso nível de atenção afeta a qualidade com que aprendemos algo novo
- ✓ A mentalidade é importante
- ✓ Quando temos uma mentalidade progressiva, acreditamos que podemos aprender coisas novas
- ✓ A atenção focalizada tem um alto impacto sobre a aprendizagem
- ✓ Aprendemos melhor quando é o que queremos
- ✓ O feedback positivo acelera a jornada de aprendizagem

- ✓ Dormir é essencial para a função da memória e para o estabelecimento de conexões
- ✓ Virar noites ou estudar sem descanso não é uma boa estratégia

Há mais de uma maneira de se fazer algo corretamente

Devemos parabenizar pessoas que perseguem a excelência

Adultos precisam saber por que têm que aprender alguma coisa

Ponderar sobre o que motiva uma pessoa a aprender

O que realmente causa engajamento do funcionário?

70% são totalmente descomprometidos com o trabalho

O que os empregados de hoje querem é poder ter influência em seu trabalho, desfrutar da flexibilidade de quando e onde o executarão, conectar seu trabalho a um fim maior e ter oportunidade de aprender e crescer em suas carreiras

Querem sentir que estão fazendo uma contribuição valiosa para eles próprios, a empresa e a sociedade

Perseguir um fim torna a vida mais significativa, estimular a aprendizagem vitalícia

Pessoas que valorizam a aprendizagem e conseguem demonstrar agilidade em aprender no ambiente de trabalho são valiosas

Ser capaz de ter uma cultura de aprendizagem

Tem que haver entendimento comum e básico do que significa aprender

Alunos tomam notas e as usam para estudar para aos exames e, quando estes acabam, a necessidade de saber passou e grande parte do conhecimento é perdido. Alunos podem ter adquirido conhecimento suficiente para passar no exame e obter notas altas, mas poucos adquiriram habilidades necessárias para aplicar o conhecimento de maneira prática

Conhecimento é o que você sabe, habilidades o que pode fazer

Loop da aprendizagem: conhecimento, prática, feedback, reflexão

## **É preciso coragem para dizer que você não sabe algo**

Ajudar a tranquilizar as pessoas quanto ao fato de não se saber algo

Reforçar a mensagem de que todos irão aprender durante toda a sua carreira e pelo resto de suas vidas

A empresa prefere trabalhadores que aprendem tudo em vez de trabalhadores que sabem tudo

Ajudar os funcionários a conhecer seus pontos fortes, suas fraquezas e suas lacunas de habilidades

## **Quem é realmente bom no que você quer fazer?**

Que especialistas têm alta credibilidade junto a seus pares e supervisores imediatos?

Em quem você deseja se espelhar?

Fique perto de pessoas que admira e torne-as como exemplo

Torne a aprendizagem uma vantagem competitiva

Importância de valores básicos: confiança, intuição, crença

Cultura de aprendizagem precisa ser componente da cultura empresarial íntegra

Autenticidade e transparência são essenciais para a construção de uma cultura positiva

Foram-se os dias em que o salário estava no topo da lista de prioridades

Algumas perguntas de funcionários:

- Estou alinhado com a visão e a missão da empresa?
- Estou alinhado com os valores da empresa?
- Gosto de ir trabalhar todo dia?
- O trabalho é compensador e desafiador?

- Posso fazer a diferença?
- Gosto de trabalhar com meu chefe e colegas?
- Tenho a oportunidade de aprender novas habilidades e desenvolver minha carreira?
- Estou sendo pago de forma justa?

Uma cultura empresarial forte beneficia a todos

O segredo da cultura está como a empresa trata e desenvolve os funcionários

Funcionários leais e colaborativos, gerentes darem apoio e serem proativos

Funcionários incentivados a correr riscos e ser inovadores

Empoderamento e inovação, cultura que motiva pessoas

30% das aquisições falham devido à incompatibilidade nas culturas e à dificuldade de integrar os talentos

**Assegurar que todos entendam como a empresa opera e o que é esperado deles**

Assegurar que os funcionários se sintam parte da cultura

Tornar conhecidos os valores e princípios culturais da empresa

Cultura e valores incorporados a tudo que a empresa fazia

Uma empresa precisa de um claro conjunto de princípios condutores para construir uma cultura empresarial forte

É bom ter as pessoas certas em seu grupo

A cultura está relacionada a motivadores intrínsecos

Os CEO se equivocam ao negligenciar a cultura

Articular os valores constantemente e manter as pessoas responsáveis tanto pelos resultados quanto pelos valores

Assegurar que funcionários sigam regras e requisitos necessários para andamento de negócios

Enfoque a construção de habilidades e a aprendizagem

Ensinar a funcionários ferramenta e processos específicos do trabalho

Construção de habilidades através de programas e iniciativas direcionadas alinha o desenvolvimento de funcionários com os objetivos organizacionais

Em uma cultura de aprendizagem contínua, a aprendizagem torna-se parte do trabalho diário das pessoas e parte regular de seu dia

Que funcionários cresçam, aprendam e possam migrar para diferentes oportunidades

**Missão, equilíbrio, igualdade, empatia, flexibilidade, dedicação, excelência, transparência, aprendizagem**

As pessoas tendem a permanecer em empresas quando têm a oportunidade de se desenvolver

Acompanhar a aprendizagem e as habilidades que as pessoas estão desenvolvendo

Uma cultura em que funcionários podem aprender em seu próprio ritmo e de seu próprio modo pelo acesso a todos os tipos de aprendizagem, formal e informal

O ambiente de trabalho do futuro será mais autodirigido e autônomo

Necessidade de aprender, criar coisas novas e fazer o melhor, para nós mesmos e o mundo

O que os funcionários querem realmente é crescer e se desenvolver em suas carreiras

Que tipo de habilidades elas querem desenvolver

Engajar funcionários e trazê-los para a discussão os encorajará a abraçar uma aprendizagem mais completa

Funcionários definirão objetivos profissionais e mapearão a aprendizagem para habilidades e as habilidades para carreiras

A aprendizagem personalizada promove o desenvolvimento pessoal, ajuda pessoas a atingirem seus objetivos com mais eficácia

Adotar a personalização na aprendizagem para o indivíduo com base em suas lacunas de habilidades e conhecimento, seus objetivos pessoais e profissionais, as etapas de trajetória e seus interesses específicos

O emprego aumentou 77% em funções que requerem níveis mais altos de habilidades analíticas, raciocínio crítico e uso de computação

As empresas focam como podem encontrar, desenvolver e cultivar talentos da maneira mais personalizada e relevante possível

### **Não há uma pessoa média**

Para que a aprendizagem seja bem-sucedida, tem que ocorrer no nível individual

Nunca há apenas uma maneira de se chegar em algum lugar

Às vezes a melhor maneira de aprender é realmente fazer algo, testar novas abordagens e aprender com os erros

Na aprendizagem personalizada, o aluno é o líder e o professor é o promotor e conselheiro

**Pegar uma aula baseada em palestra, gravá-la em vídeo e colocá-la online não é a solução**

Contratam funcionários que demonstram rapidez na aprendizagem

Estratégia de aprendizagem (eBay):

- Exploração de carreira
- Aprendizagem e construção de habilidades
- Aplicação das novas habilidades no trabalho
- Divulgação de histórias profissionais de sucesso

**Algumas diretrizes úteis (*brilliant.org*):**

- 1) Empolga**
- 2) Cultiva a curiosidade**
- 3) Ativa**
- 4) Aplicável**
- 5) Conduzida para a comunidade**
- 6) Não discrimina**
- 7) Permite falhas**
- 8) Gera perguntas**

Ajude as pessoas a conhecerem suas habilidades, pontos fortes e fraquezas

Crie planos de aprendizagem personalizada

Crie ambientes de aprendizagem flexíveis e solidários

Combater a sobrecarga de conteúdo se escolhermos as ferramentas de aprendizagem certas

**Pessoas gostam de aprender umas com as outras, usando tecnologia**

Habilidade de agregar recursos de aprendizagem e curar conteúdo para ajudar funcionários acharem o que precisam

O conteúdo de aprendizagem digital está evoluindo rapidamente

A combinação de conteúdo de aprendizagem online e reuniões presenciais é força poderosa para a aprendizagem e colaboração

## **Se você convocar pessoas para uma reunião, tem que fazer valer a pena**

Oito entre dez dos recém-graduados não têm um emprego ao se graduar

Encaixar pequenas parcelas de aprendizagem em sua rotina de trabalho sem ter que se ausentar para ir a uma aula de treinamento

### **MICROAPRENDIZAGEM**

conteúdo conciso, lições específicas (em 5 minutos):

- **Propor um problema**
- **Resumir por que ele é importante**
- **Propor uma solução**
- **Dar um exemplo de como essa solução pode ser aplicada**
- **Resumir**
- **Fazer perguntas**

A curadoria de conteúdo é uma ótima estratégia para ajudar funcionários a encontrar o que precisam

Funcionários podem se envolver em aprender e ensinar

O importante é manter-se aprendendo o tempo todo

Ajudar aprendizes sobrecarregados:

- **Cure conteúdo**
- **Recomende conteúdo**
- **Encoraje funcionários a definirem objetivos de aprendizagem**

Quando pessoas estão em um ambiente que lhes permite escutar diferentes perspectivas e compartilhar seu próprio conhecimento e expertise, desenvolvem gradualmente maior compreensão entre si

Aprendizagem entre pares cria ambiente de trabalho que aumenta realmente o nível do que é esperado

Falamos sobre colaboração na educação, mas não a levamos a sério

### **Ensinamos crianças a serem individualistas e valorizarem realizações individuais**

Aprendizagem entre pares:

- Ganhar conhecimento
- Praticar aplicando o conhecimento
- Receber feedback
- Refletir sobre o que foi aprendido

### **Processo de aprendizagem: autorreflexão, pensamento crítico, como dar e receber feedback de maneira eficaz**

Equipes bem-sucedidas confiavam suficientemente uns nos outros para assumir riscos e compartilhavam o mesmo senso de segurança de que não seriam zombados, ridicularizados e punidos por se expressarem na frente de seus pares

### **Como melhorar suas habilidades de pensamento crítico:**

- O que esse problema significa?
- Como devo interpretar o que foi dito?
- Minha interpretação faz sentido?
- É lógica?
- A que suposições/conclusões devo chegar?
- De que informações adicionais preciso para resolver esse problema?
- De quantas maneiras ele pode ser resolvido?
- Tenho informações/fatos suficientes para me ajudar a tomar uma decisão?
- As informações são confiáveis?
- Se eu decidir, quais serão as consequências dessa decisão em curto e em longo prazo?
- Com quem mais posso falar sobre esse problema?

- Que outros pontos de vista posso procurar?

### **Como dar e receber feedback construtivo:**

- 1) Não leve para o lado pessoal
- 2) Esteja preparado
- 3) Não faça comparações
- 4) Aceite o feedback com elegância e dignidade
- 5) Não fique na defensiva
- 6) Tenha paciência

### **Avaliar o problema primeiro e então escolher a tecnologia certa para resolvê-lo**

Tecnologias educacionais mais inovadoras do mercado que permitem explorar e criar metas de carreira, ajudar profissionais a descobrir seu objetivo no trabalho e auxiliar pessoas e empresas a saber que habilidades os trabalhadores têm e precisam

Ajudar funcionários a:

- Explorar o criar metas de carreira
- Entender/descobrir seu propósito de trabalho
- Entender habilidades que pessoas têm e de quais precisam
- Praticar e obter feedback sobre suas habilidades
- Atuar em grupos para resolver problemas empresariais

### **Que problema está tentando resolver?**

Pensar mais atentamente no rumo que darão a suas carreiras

Funcionários querem trajetórias profissionais mais visíveis, saber se há espaço para crescimento, desenvolvimento e progressão na carreira

Trabalhadores orientados ao propósito são os mais valiosos e a parcela da força de trabalho de potencial mais alto

Alunos são mais do que a nota em um teste

**Habilidades básicas: pensamento crítico, solução de problema, comunicação, matemática e ciências**

Resolver problemas empresariais com aprendizagem colaborativa em escala, em vez de apenas disseminar conteúdo acadêmico

Como criar seu ecossistema de tecnologia da aprendizagem:

- ✓ Crie sua estratégia de aprendizagem e de como atrair talentos
- ✓ Faça pesquisa
- ✓ Invista mais em adaptabilidade do que em eficiência
- ✓ Concentre-se no valor e não no preço
- ✓ Selecione um parceiro e não um software

**Não paramos de aprender ao sair da escola, precisamos nos engajar em um processo de aprendizagem vitalícia para adquirir mais expertise e prosperar no trabalho, ganhando habilidades e conhecimento o tempo todo**

“O único item do orçamento que nenhum gerente pode cortar é o treinamento porque acreditamos que educação é a chave para tudo” McDermott (SAP)

Programas que ajudem funcionários a crescer e construir habilidades técnicas, entender tendências e conhecer novas ferramentas e tecnologias

**Que habilidades temos? De quais precisamos?**

Empresas precisam definir padrões para criar cenário de como estão medindo e desenvolvendo habilidades em funções específicas

## **QUOCIENTE DE HABILIDADES**

(SQ, *Skills Quotient*):

Calcula habilidades que você tem divididas pelas que precisa adquirir:

- 1) Selecione uma função de interesse
- 2) Identifique habilidades importantes para ela
- 3) Identifique os níveis dessas habilidades esperados para a função
- 4) Some os níveis das habilidades esperados para a função
- 5) Meça seu próprio nível nessas habilidades
- 6) Some seus níveis nas habilidades
- 7) Divida as habilidades que tem pelas que precisa adquirir e multiplique por 100

<https://espresso3.com.br/david-blake-series-3-of-3-skill-analysis/>

What are the skills you need?

What skills are required?	What is your level?	Required levels?
Investor Relations	4	7
Board Relations	5	7
Instrumenting the business	5	7
Public Speaking	6	8
Press Relations	5	6
	25	35

<https://blog.degreeed.com/skills-quotient-solution-ceos-biggest-problem/>

ÁREAS-CHAVE EM QUE A EDUCAÇÃO E A APRENDIZAGEM PODERÃO DAR SUPORTE ÀS CARREIRAS DO FUTURO:

- 1) Suporte ao desenvolvimento de ideias e à criatividade
- 2) Promoção de empatia e habilidades humanas
- 3) Desenvolvimento de agilidade e flexibilidade mental

**As universidades estão preparando os alunos com as habilidades necessárias para serem bem-sucedidos na força de trabalho?**

- ✓ As universidades devem ficar em contato com os graduados
- ✓ As universidades devem associar-se às empresas
- ✓ As universidades devem usar tecnologia emergente

As empresas podem qualificar a força de trabalho rapidamente

Não contrate pelo histórico e sim pelas habilidades reais  
Após contratar, ajude seus funcionários a ficarem motivados

Invista em sua própria aprendizagem para adquirir expertise

Trate a aprendizagem como uma forma de exercício

Procure exemplos na profissão

Crie um perfil de aprendizagem

Adquira expertise continuamente

Plataforma projetada para facilitar a aprendizagem vitalícia e o desenvolvimento de habilidades  
<https://degreed.com/>

**Cultura Netflix — A Busca pela Excelência**  
<https://jobs.netflix.com/culture?lang=Portugu%C3%AAs>

estratégias bem-sucedidas de integração  
<https://www.onboarding2025.com/>

princípio básicos sobre o dinheiro  
<https://bettermoneyhabits.bankofamerica.com/en>

Plataforma de vídeo online gratuita  
<https://www.youtube.com/@TED>

Vídeos educacionais e instrutivos  
<https://www.youtube.com/@khanacademyportugues>

acesso gratuito a conteúdo disponibilizado em faculdade  
<https://www.mooc.org/>

MBA on line  
<https://jackwelch.strayer.edu/why-jwmi/about-jack-welch/>

#### BIBLIOTECAS DE APRENDIZAGEM ONLINE:

- opensesame
- pluralsight
- safari
- lynda.com
- skillsoft
- creative live
- treehouse
- udemy
- coursera
- udacity
- edX
- AXA
- Grovo
- Codecademy