

MENTALIDADE DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

— Com Leandro Karnal e André Duhá

CONHEÇA O LIVRO DO CURSO

Este Livro organiza de **forma resumida** todo o conteúdo do curso, possibilitando:

- Acessar **todos os materiais complementares** à aula;
- Identificar os pontos principais dos vídeos **nos mapas das aulas, ganhando tempo e eficiência** nos seus estudos. Esses pontos são os mesmos que estão abaixo de cada videoaula.

Para **maiores aprofundamentos** teóricos sobre os conteúdos que são base deste Livro, você pode:

- Utilizar as referências de leituras na área **bibliografia**.

PRECISO MESMO VER O LIVRO DO CURSO?

Se você **preferir**, pode visualizar todo o curso **assistindo apenas aos vídeos**.

Todos os materiais do curso, inclusive este, são **opcionais**.

Um material importante, que diversos alunos gostam de utilizar, são as **apresentações de apoio (slides) utilizados pelo professor, que ficam disponíveis na área da aula (vídeos)**.

ESCOLHA A VERSÃO QUE PREFERIR

LIVRO ONLINE

É o que fica na plataforma junto à aula. **Ideal para** quem não deseja baixar materiais e prefere avançar rapidamente pelos conteúdos.

LIVRO OFFLINE

É este que você está visualizando. **Ideal para** quem quer ver detalhadamente os materiais complementares e até imprimir.

O QUE O LIVRO CONTÉM

Itens marcados com * estão presentes somente na versão offline.

PROFESSORES

Conheça os acadêmicos e profissionais das aulas que constarão em sua trajetória e currículo.



BIBLIOGRAFIA

Veja as referências de leitura do curso.



DESTAQUES

Veja as frases marcantes ditas pelos professores durante a aula.

EXERCÍCIOS*

Realize alguns exercícios para fixação do conteúdo.

EMENTA

Veja a descrição acadêmica do curso.

FUNDAMENTOS

Veja os conceitos fundamentais necessários para uma boa experiência com as aulas.

Os fundamentos são introdutórios, e servem para nivelamento. Caso você já esteja confortável com esses conhecimentos, fique à vontade para seguir para os demais pontos da aula.

MAPA DA AULA*

Aqui você vê os principais pontos das aulas, com suas marcações de tempo. Essas marcações são as mesmas que estão na linha do tempo, abaixo dos vídeos.



LEITURAS INDICADAS*

Leia aqui mesmo alguns cases de estudo, artigos e outras publicações.

CONCLUSÃO

Relembre os principais pontos do curso.

CONHEÇA SEUS PROFESSORES



**LEANDRO
KARNAL**

Historiador especializado em História da América, doutor em História Social pela Universidade de São Paulo (USP), com pós-doutorado pela Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM) e pelo Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (Paris), professor e escritor. Sua formação une História Cultural, Antropologia e Filosofia, e suas publicações abordam temas como ensino, filosofia, história, política e comportamento.

Graduado em Psicologia pela Universidade Católica de Pelotas (1994), Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2002) e Doutor em Psicologia Organizacional pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2007). Professor na Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, consultor de empresas e coaching na área de formação de líderes e sucessores.



**ANDRÉ
DUHÁ**

EMENTA DO CURSO

Compreender o que é, e como desenvolver e aplicar na vida profissional e pessoal uma mentalidade de desenvolvimento contínuo. O curso aborda o que é Mentalidade de Desenvolvimento Contínuo, porque e como ser um Lifelong Learner e como a identidade pessoal e profissional são resultado das experiências de vida.

BIBLIOGRAFIA

APPLE, Michael. Educação pode mudar a sociedade?. Petrópolis: Editora vozes. 2017.

MASI, Domenico de. O Futuro Chegou. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

KARNAL, Leandro. O Mundo como eu vejo. São Paula: Editora Contexto, 2018.

KARNAL, Leandro; CORTELLA, Mario Sergio; PONDÉ, Luiz Felipe. Felicidade: Modos de usar. São Paula: Editora Contexto, 2018.

MEIRA, Silvio. Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil. Editora Leya, 2013.

BRASSEY, Jacqueline; COATES, Katie; DAM, Nick van. Seven essential elements of a lifelong-learning mind-set. McKinsey & Company 2019.

— *Materiais*

DA AULA 1

O QUE É ENTROPIA?

Entropia é um princípio da termodinâmica que defende uma tendência para a desorganização das moléculas em um determinado sistema. Quanto maior for a temperatura maior será a desorganização das partículas; assim, quanto maior for a desorganização das partículas maior será a entropia. A palavra entropia vem do grego, em que “en” significa em, sobre, perto de; e “tropia” quer dizer mudança, voltar-se a, alternativa, troca, evolução. O termo foi utilizado em 1850, pela primeira vez, pelo físico alemão Rudolf Julius Emmanuel Clausius.

Na pós-modernidade, esse conceito é utilizado para refletir sobre as experiências de vida e de mudança observadas nas diferentes esferas da vida social. Verifica-se que, vários sistemas sociais estão passando por um processo de ordem para um de desordem crescente.

Um dos princípios da entropia estabelece que a energia não pode ser criada e tampouco destruída; o outro princípio (equilíbrio) indica que dois corpos em contato estarão em equilíbrio entre si, desde que os dois também o estejam com um terceiro. Este princípio sugere que, com o tempo, iremos dispor de menores quantidades de energias utilizáveis, o que significa, de alguma forma, que a energia do universo é constante e a entropia (entendida como desordem) está aumentando.

Para que as energias disponíveis em nosso planeta possam ser poupadas ou melhor utilizadas é preciso realizar uma **reflexão sobre a cadeia de produtividade em que estamos inseridos**. Ela deveria ser medida pela maior quantidade produzida com o menor uso energético, e não a quantidade de itens produzidos em um período de tempo determinado. Assim, seria possível criar uma ordem que permita menos desordem.

Os fundamentos são introdutórios, e servem para nivelamento e para relembrar informações importantes para o melhor aproveitamento da aula. Caso você já esteja confortável com esses conhecimentos, fique à vontade para seguir para os demais pontos da aula.

O PROFISSIONAL NO MUNDO VUCA

VUCA é uma sigla, em inglês, criada pelo exército estadunidense para conceitualizar o mundo no período final da guerra fria. É composta pelas seguintes palavras: **volatilidade** (volatility), **incerteza** (uncertainty), **complexidade** (complexity) e **ambiguidade** (ambiguity). Essas quatro palavras buscam sintetizar as principais características das sociedades contemporâneas. O termo popularizou-se e passou a ser usado correntemente por profissionais e empreendedores na década de 1990 e, principalmente, no século XXI.



O mundo VUCA é extremamente acelerado, a todo momento a sociedade sofre transformações, principalmente na esfera produtiva. Isso ocorre em especial pelo desenvolvimento tecnológico. Um dos principais efeitos decorrentes das transformações aceleradas e dificilmente previstas é a dificuldade na realização de planejamento de carreira de longo prazo.



Essa novidade demanda dos profissionais a **capacidade de adaptar rapidamente suas carreiras aos contextos emergentes**. Isso requer que o profissional tenha claro o seu propósito, e que esteja conectado ao propósito da organização em que está inserido. Essa conexão subjetiva e objetiva de propósitos torna a adaptação às mudanças mais fácil e torna o profissional menos suscetível às intempéries da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade dos tempos atuais.

O QUE SÃO SOFT E HARD SKILLS?

Soft e hard skills são termos utilizados na denominação de algumas habilidades e competências do mundo dos negócios. “Skill”, em inglês, significa **habilidade, competência**. Hard skills são aquelas competências aprendidas de forma rápida e que podem ser medidas de uma forma **tangível**. Elas podem ser adquiridas por meio de estudos, em salas de aula e materiais didáticos, ou, então, no próprio ambiente de trabalho, por meio das trocas entre colegas. Já as soft skills são as habilidades comportamentais e envolvem as **habilidades de relacionamento**, por isso, sua avaliação é subjetiva. Elas também podem ser desenvolvidas por meio de pessoas especializadas (coachings, psicólogos, psicopedagogos) para auxiliar o profissional a trabalhar com seu potencial e suas fraquezas.

Era muito comum que os processos seletivos fizessem a avaliação dos candidatos com base apenas nas hard skills, mas, com a evolução do mercado profissional, foram acrescentadas as soft skills, e as hards passaram a ser obrigatórias. A diferença principal entre essas duas habilidades é a dificuldade de comprovação. Considerando a perspectiva de recrutamento e da empresa, essas duas competências precisam ser consideradas, pois **compõem o profissional de forma plena**.

Hard skills

Proficiência em língua estrangeira; graduação; especializações; mestrado ou doutorado; certificações específicas; cursos técnicos; manejo de ferramentas; operação de máquinas; habilidades em programas de computador; desenvolvimento de softwares; escrita; gestão de projetos; etc.



Soft skills

Comunicação; atitude; pensamento crítico; empatia; tomada de decisão; resolução de problemas; liderança; flexibilidade; resiliência; paciência; ética; espírito de equipe; capacidade analítica; cordialidade; etc.

Os fundamentos são introdutórios, e servem para nivelamento e para relembrar informações importantes para o melhor aproveitamento da aula. Caso você já esteja confortável com esses conhecimentos, fique à vontade para seguir para os demais pontos da aula.

HERÁCLITO

TUDO FLUI

Heráclito nasceu na cidade de Éfeso, na Grécia Antiga, aproximadamente no ano de 535 a. C, e morreu em 475 a.C. É um filósofo pré-socrático e, como os demais, se dedica à investigação da natureza, da política e da ética. É conhecido por sua afirmação de que, na natureza, “tudo flui”.

O filósofo diz que somos e não somos. Em um momento, somos algo, mas no instante seguinte, já não o somos mais, pois nosso corpo sofre um processo de constante mudança. Ele utilizou a metáfora do rio para exemplificar essa ideia:

“Não se pode descer duas vezes o mesmo rio, e não se pode tocar duas vezes uma substância mortal no mesmo estado, pois por causa da impetuosidade e da velocidade da mudança, ela se dispersa e se reúne, vem e vai. (...) Nós descemos e não descemos pelo mesmo rio, nós próprios somos e não somos.”

Heráclito acredita que esse fluir constante não é uma característica dos humanos e dos rios apenas, mas de rochas, planetas, plantas, estações, animais, ou seja, a realidade como um todo flui, tudo flui.

“Tudo flui e nada permanece, tudo dá forma e nada permanece fixo. Você não pode pisar duas vezes no mesmo rio, pois outras águas e ainda outras, vão fluir.”

Heráclito



DESTAQUES

Veja nessa página as principais ideias expressas pelo professor.

AULA 1

“A minha geração, a que antecedeu a minha e todas as outras tinham uma noção de educação: eu devia aprender algo que eu usaria a vida inteira.”

“O conhecimento da Idade Média em diante, era considerado uma série de atitudes, de dados, que eu deveria saber para transmitir.”

“No prazo de apenas 20 anos, houve uma mudança radical em todo o processo de conhecimento, de comunicação, etc.”

“Não tem mais sentido você insistir em muitas e muitas titulações [...] você precisa de um conhecimento ágil muito mais do que a certificação dada por um diploma.”

“É mais complexo, hoje, ser de RH do que era ser do departamento de pessoal.”

“O mundo é mais cheio de nuances do que tudo aquilo que nós pensamos.”

“Se eu vivo em sociedade, vou ter que entender que a complexidade de tudo aumentou.”

“As pessoas precisam pensar na imagem e não mais no conhecimento conceitual.”

“O conhecimento estrutural, inicial, ainda é predominantemente universitário.”

“Ações repetitivas e mecânicas, ações que não implicam julgamento, avaliação ou crítica, elas serão substituídas por duas coisas: algoritmos e robôs.”

“Todos os paradigmas estão sendo quebrados, sem exceção. Não existe mais paradigma fixo e nem conhecimento para sempre; só existe uma característica essencial: continuar aprendendo.”

“Não mudar é fatal, hoje.”

“Qual é a característica da reinvenção constante? É uma mente disruptiva.”

“Aprender uma língua, aprender [a tocar] um instrumento musical são coisas que estabelecem novas conexões, que mantêm viva a capacidade do cérebro de aprender.”

“O cérebro quer que você viva em um espaço muito repetitivo, não porque ele seja preguiçoso, é porque essa é a sua estrutura.”

“É importante ter medo. Quem não tem medo, morre.”

“O cérebro quer lhe conduzir sempre à zona de conforto.”

“A zona de conforto, além de segura, ela se torna medíocre.”

“Tempo é a chave de qualquer gestão estratégica, de mudança e de aprendizado.”

“Aproveitar o tempo é estar à frente dele, é preparar-se para ele, antecipar-se estrategicamente a ele.”

“Erro é fundamental, é uma coisa muito importante, porque é um recado estratégico para saber se você deve ou não continuar naquele caminho.”

“O cérebro prefere repetir o erro para que você não tenha uma experiência nova, porque o erro é também uma zona de conforto.”

“Eu não devo me ocupar daquilo que eu não posso mudar; e naquilo que eu posso mudar, eu devo concentrar toda a minha energia.”

“Tudo aquilo que é uma habilidade, um conhecimento, uma nova atitude precisa de prática.”

“Não existe mais a figura de quem aprendeu, só existe a figura de quem está aprendendo.”

“O conteúdo não é mais fixo de uma área, ele se tornou mais holístico, mais integrado.”

“Aprender por si é bom, mas quem aprende por si não se submete à dinâmica do grupo e fica uma pessoa mais complicada.”

“No momento em que você não confia mais nos métodos do passado, você já está apto a começar a pensar algo diferente.”

“No centro do furacão do aprendizado permanente está a escola, então ela deveria ser um lugar que desperte curiosidade, um lugar que mate curiosidade.”

“Não é culpa da tecnologia a ansiedade, mas é culpa de uma estrutura contemporânea que trabalha com a ideia de perfeição, não de perfectibilidade.”

“A pergunta é se o que você faz é significativo. E se é significativo, o que você pode fazer no tempo dado para fazer.”

“É um erro contemporâneo achar que existe a felicidade plena. É uma crença de Instagram.”

“Existe a dimensão trágica da existência. Todo trabalho que você fizer é incompleto. [...] Não é possível fazer nada além do possível.”

“O trabalho não é a única fonte de felicidade, mas ele não pode ser fonte de infelicidade.”

“Você pode educar o caráter, como você pode educar o corpo e o cérebro. “

“Acredito muito em coisas inspiracionais, mas acredito em esforço.”

AULA 1

Acesse o ambiente EAD e selecione a aula correspondente.



O **acesso às aulas** ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja **exclusivo** a você.

SALA VIRTUAL

MAPA DA AULA

Veja nesta página, as principais ideias e ensinamentos vistos ao longo da aula. Os tempos marcam os principais momentos das videoaulas em que os assuntos são abordados.

PARTE 1

00:02 Conhecimento fixo

Karnal fala sobre a sua geração, e as anteriores, em que se educava para que as pessoas aprendessem e usassem o conhecimento para a vida toda; era uma ideia de conhecimento fixo.

03:30 Relação com o conhecimento

Houve mudanças tecnológicas, na velocidade das informações e de paradigma. Em 30 anos, muitas coisas perderam sentido, inclusive a transmissão do conhecimento. Mudou a forma como as pessoas buscam o conhecimento, onde o buscam e qual a velocidade dele, seu acesso e validação. Mas o conhecimento não perdeu a sua importância, conforme diz Francis Bacon: "Conhecimento é poder".

08:43 "A última pergunta"

Karnal apresenta o conto "A última pergunta" de Isaac Asimov, em que o autor questiona como deter a entropia. Segundo Karnal, não há resposta para essa pergunta. Não é possível deter a entropia, mas sabemos como estar à frente dela.

13:50 Mundo líquido

Karnal aborda o conceito de "mundo líquido" de Bauman, ideia de um mundo sem forma, em que todas as coisas deixaram de ter um padrão. Um mundo em alta velocidade, que impede as pessoas de acompanharem essas transformações.

18:30 Gerontocracia x efebocracia

Um geração não é mais a detentora do conhecimento e não tem o papel de passar esse conhecimento para outra geração. Na sociedade, havia uma gerontocracia (poder dos mais velhos), mas, hoje, o que é uma efebocracia (o poder dos jovens), a renovação deu muito poder aos jovens.

22:31 Educação continuada

Houve mudança de conhecimento técnico, ou seja, de um modelo de conhecimento, e mudança em todos os campos da recepção humana. Karnal defende que a educação continuada é essencial.

PARTE 2

00:24 Conhecimento polissinodal

Quando o conhecimento não possui mais um centro é chamado de conhecimento polissinodal. É aquele saber que não tem mais uma única fonte, um professor, etc, está capilarizado e distribuído por muitos lugares.

06:02 Pensar no futuro

Qualquer gestão estratégica de empresa, de carreira, de família, precisa ser uma reinvenção constante. Karnal diz que é preciso olhar para o futuro daqui para a frente e nunca se apegar à tradição, ao que foi feito, ao "sempre foi assim".

06:50 Mudar ou desaparecer

"Ou muda ou desaparece", diz Karnal. Não é possível ficar estagnado, quem não muda, desaparece. É preciso estar à frente para a ressignificação de tudo e não acreditar que as coisas sejam fixas.

08:24

O segredo de Darwin

Com base a Teoria das espécies, de Darwin, que diz que a capacidade de adaptação das espécies ao ambiente e não a força, é o que faz com que elas permaneçam, Karnal fala sobre a importância da adaptação, que está ligada à uma estratégia de sobrevivência.

12:59

Cérebro x aprendizado contínuo

O cérebro é a primeira lição sobre o aprendizado contínuo. Ao desafiar o cérebro com atividades difíceis, o cérebro entra em um modo contínuo de abastecimento. No entanto, se apenas atividades cotidianas forem realizadas, o cérebro irá se acostumar com algo mais básico e entrará em modo automático.

19:49

Medo

De acordo com o Professor Karnal, o medo é fundamental e, sem ele, somos loucos. É uma reação instintiva diante do novo, que todos devemos ter. Já Aristóteles, acredita que o medo que paralisa é covardia. É preciso levar em conta o medo, então, e se questionar se ele é prudente ou se é uma estratégia para não tentar o novo.

21:38

Zona de conforto

O cérebro sempre quer conduzir as pessoas à sua zona de conforto. As pessoas buscam esse lugar, que é de onde não saem mais, onde não precisam gastar energia. Porém, a zona de conforto, além de segura, é medíocre.

23:23

Administração do tempo

Para viver um aprendizado significativo de mentalidade e desenvolvimento contínuo, é preciso administrar o bem mais precioso do planeta Terra, segundo Karnal, o tempo. Tempo é a chave de qualquer gestão estratégica, de mudança e de aprendizado. Aproveitar o tempo é entender que se pode promover mudança, se for feita de acordo com um planejamento.

31:12

Protagonismo

Ao aprender com o próprio erro, chega-se a um patamar fundamental que é o protagonismo. A ideia de que tudo na sua vida depende de um desafio da sua consciência, incluindo-se na resposta e não estar sendo levado pelas circunstâncias. A atitude mais comum de fracasso é a destruição da ideia do protagonismo.

PARTE 3

02:06

Dados x conhecimento

As pessoas têm feito confusão com os termos dados e conhecimento, o que tem gerado problemas. Um deles é acreditar que, por estar na internet, o conhecimento é acessível a todos, quando o que está disponível são os dados. Continua sendo necessário transformar os dados em atitudes, habilidades e novos conhecimentos.

05:21

Prática

Tudo aquilo que é uma habilidade, um conhecimento, uma nova atitude precisa de prática. A prática aliada à constância, ajuda a criar um novo hábito.

09:29

Longlife learner

O ser humano tem a capacidade de aprender ao longo de toda vida. Não existe mais a figura de quem aprendeu, só existe a figura de quem está aprendendo. O desafio do lifelong learner é viver uma vida inteira à serviço do aprendizado, que vai depender dos seus objetivos e metas.

11:35

Espaço para perguntas

Professor abre espaço para perguntas e uma aluna questiona sobre o papel da educação formal nesse mundo com acesso facilitado aos dados. Karnal comenta que são raras as escolas que incentivam os alunos a pesquisarem, elas reproduzem um ensino baseado em um modelo de repetição. O professor tem que ser um sujeito de aprendizado constante.

18:40

Geração de pessoas ansiosas

Aluna questiona o professor sobre fatores que influenciam nas gerações de pessoas ansiosas: aprendizado contínuo, falta de foco ou falta de disciplina. Karnal comenta que o sentimento de "não dar conta" é fruto da imposição de objetivos que estão além da capacidade do tempo.

26:30

Inspiração x aprendizado

Aluna questiona qual é o papel da inspiração no aprendizado e professor responde que a inspiração tem 1% do resultado final, o restante é transpiração. No Brasil, há muita crença na inspiração, então sempre o esforço é dominante.

28:26

Soft e hard skills

Qual é a importância das habilidades comportamentais e técnicas no processo de desenvolvimento contínuo? Qual delas é a mais importante. Karnal responde as perguntas da aluna e diz que, para adquirir uma soft skill requer tanta coisa "hard" (técnica) quanto adquirir uma hard skill. Habilidades subjetivas são tão importantes quanto habilidades objetivas.

EXERCÍCIOS**AULA 1**

1) De acordo com Leandro Karnal, ao aprender com o próprio erro, chega-se a um patamar fundamental que é:

- A. O autoconhecimento.
- B. A autocrítica.
- C. O protagonismo.
- D. A reflexão.

2) Considere a relação com o conhecimento, leia as alternativas a seguir e marque (V) para verdadeiro e (F) para falso.

- () O conhecimento não perdeu a sua importância.
- () A forma como as pessoas buscam o conhecimento mudou, assim como onde o buscam, a velocidade dele, seu acesso e validação.
- () Nos últimos 10 anos, ocorreram mudanças tecnológicas, na velocidade das informações e de paradigma.
- () Em 20 anos, muitas coisas perderam sentido, inclusive a transmissão do conhecimento.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- A. V – V – F – F.
- B. V – V – V – F.
- C. F – V – V – V.
- D. F – F – F – V.

3) Segundo Karnal, para viver um aprendizado significativo de mentalidade e desenvolvimento contínuo, é preciso:

- A. Sair da zona de conforto.
- B. Administrar o tempo.
- C. Estipular metas e objetivos.
- D. Compartilhar experiências.

EXERCÍCIOS**AULA 1**

4) Tudo aquilo que é uma habilidade, um conhecimento, uma nova atitude precisa de prática. A qual atitude a prática deve estar aliada para ajudar a criar um novo hábito?

- A. Eficiência.
- B. Planejamento.
- C. Determinação.
- D. Constância.

5) Ao que se refere o conhecimento polissinodal?

- A. É o conhecimento que não possui mais um centro, está distribuído por muitos lugares.
- B. É o conhecimento que é compartilhado com iguais.
- C. É o conhecimento que tem uma referência e, a partir dela, os saberes são compartilhados.
- D. É o conhecimento não capilarizado.

— *Materialiais*

DA AULA 2

Os fundamentos são introdutórios, e servem para nivelamento e para relembrar informações importantes para o melhor aproveitamento da aula. Caso você já esteja confortável com esses conhecimentos, fique à vontade para seguir para os demais pontos da aula.

PROPÓSITO E VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Atribuir um propósito à vida profissional é a fórmula para conectar vida profissional e pessoal. Às vezes, o sucesso na vida pessoal significa o infortúnio na profissional e vice-versa. No entanto, não se trata de uma tensão insuperável. Planejar a carreira tendo um propósito como ponto de sustentação, é a **maneira mais racional e eficiente de conectar de forma virtuosa a vida pessoal e profissional.**

Ter um propósito para trabalhar inevitavelmente muda a forma como o trabalho é significado. O trabalho deixa de ser entendido meramente como ganha-pão penoso, como obrigação e meio pelo qual garante-se a existência econômica de si mesmo e da família, para ser encarado como uma forma de impactar positivamente no mundo, como meio pelo qual o indivíduo dá a sua contribuição positiva para a sociedade.



Ao ter sua contribuição reconhecida pela sociedade, o indivíduo é subjetivamente afetado com o **fortalecimento de sua autoestima** e, assim, criam-se condições para que se sinta pessoal e profissionalmente realizado. Ou seja, nesse caso, o **retorno econômico é decorrência do propósito, dos sentidos elevados de trabalho e de vida** que o indivíduo deu para si mesmo.

Para elaborar um propósito para sua vida é preciso refletir profundamente, pensar sobre o mundo em que se vive, pensar sobre o que se espera do mundo e pensar sobre o que se deseja dar para o mundo. O que inevitavelmente levará a pessoa à pensar na questão central: se o que ela espera do mundo pode ser alcançado por meio do que ela deseja dar ao mundo.

Os fundamentos são introdutórios, e servem para nivelamento e para relembrar informações importantes para o melhor aproveitamento da aula. Caso você já esteja confortável com esses conhecimentos, fique à vontade para seguir para os demais pontos da aula.

TIPOS DE CONHECIMENTO EXPLÍCITO E TÁCITO

O conhecimento pode ser entendido como a gama de significados que são aprendidos ao longo da vida, por meio das experiências e do desenvolvimento pessoal. Os autores Nonaka e Takeuchi classificaram dois tipos de conhecimentos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é aquele **adquirido por meio de experiências individuais**, portanto, é um conhecimento subjetivo e está relacionado às habilidades da pessoa. Não é fácil de ser desenvolvido, mas pode ocorrer por meio da observação, da prática e da intuição, no convívio do cotidiano no contato com outras pessoas. As experiências de vida, a visão de mundo, a intuição e a consciência estão associados à esse tipo de conhecimento.

Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser **transmitido por uma linguagem formal**, o que envolve manuais, documentação, afirmações, especificações, multimídia, etc. Pode ser adquirido pela educação formal e compartilhado de maneira fácil com as pessoas, o que pode trazer muitos benefícios para o indivíduo que tem esse conhecimento dentro da organização.



É importante que as pessoas busquem o equilíbrio, pois a criação ampla de conhecimento se dá pela combinação desses dois tipos: o tácito e o explícito. Quando um profissional consegue trabalhar de forma alinhada com esses tipos de conhecimentos dentro da organização, se destaca e alcança o sucesso.

Os fundamentos são introdutórios, e servem para nivelamento e para relembrar informações importantes para o melhor aproveitamento da aula. Caso você já esteja confortável com esses conhecimentos, fique à vontade para seguir para os demais pontos da aula.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conceito de aprendizagem organizacional é a **junção de diversos conhecimentos**, que irão permitir à organização o treinamento, a capacitação e o desenvolvimento profissional de seus funcionários, de modo formal e informal. Essa prática garante bons resultados, seja na área individual do profissional ou nas metas globais da empresa.

Nesse conceito, o processo de aprendizagem é entendido como **algo que acontece de maneira contínua**, que envolve saberes diferentes daqueles adquiridos apenas com a capacitação técnica. Ele é formado por estímulos, como experiência prática, bons exemplos dentro do ambiente e observação de conduta.



A aprendizagem organizacional é processada no âmbito individual, ou seja, é **subjetiva**, pois a forma como cada pessoa lida com as experiências cotidianas é diferente. Ela pode acontecer de diversas formas na organização: trocas de experiências profissionais, conhecimento da cultura empresarial, a partir de líderes, aprendizagem ativa, compartilhamento, aprendizagem sistêmica, benchmarking, etc.

É importante lembrar que esse tipo de aprendizado acontece por meio da **combinação de várias práticas** em que uma depende da outra para que ocorra um aprendizado de qualidade. As organizações precisam estimular que seus colaboradores se permitam sair da “zona de conforto” para complementar o aprendizado em nível individual e para que, depois de seu processo, possam compartilhar o que aprenderam com os demais colegas, gerando boas práticas de compartilhamento de experiências individuais.



DESTAQUES

Veja nessa página as principais ideias expressas pelo professor.

AULA 2

“[Lifelong learning] é a concepção de que o aprendizado que temos ocorre a todo momento, em todo lugar e durante toda a nossa vida.”

“Normalmente, associamos aprendizagem às idades mais jovens.”

“Durante toda a vida a gente percebe que as pessoas aprendem, não só aquilo que elas já sabem, mas, às vezes, aprendem coisas totalmente diferentes.”

“A mudança é algo extremamente frequente na nossa vida.”

“Grande parte dos aprendizados da nossa vida se dá em momentos totalmente inusitados.”

“A maior parte do aprendizado que a gente tem se dá exatamente no lugar onde aplicamos.”

“Grande parte do aprendizado que a gente tem se dá a partir das interações que nós temos com outras pessoas.”

“Quando estamos aprendendo estamos tentando criar formas de gerar valor, de agregar valor, alguma forma de impactar as pessoas ou o mundo ao nosso redor.”

“A gente não consegue parar nunca de aprender, porque mudam os contextos, mudam as situações e temos que aprender coisas diferentes.”

“O aprendizado por toda a vida faz com que as pessoas aprendam a ser.”

“Se nós tivermos uma atitude mais abrangente, mais positiva em relação ao aprendizado para a vida toda, iremos aproveitar muito mais nossas características pessoais de aprendizagem e ser mais efetivo.”

“O aprendizado, muitas vezes, é gerado nas situações pessoais e profissionais.”

“Essa dinâmica de construção colaborativa é extremamente importante para o sucesso organizacional e para o sucesso pessoal.”

“Se não tivermos uma atitude positiva com relação ao lifelong learning ficaremos rapidamente obsoletos.”

“Ser muito bom em algo, hoje em dia, significa eu ter conhecimento sobre várias coisas que vão contribuir para eu conseguir ser eficaz em relação aquilo.”

“Existe muita coisa para se aprender ao nosso redor e muitas pessoas gerando conhecimentos que podem impactar muito mais nas nossas vidas do que um especialista em determinado assunto.”

“Durante toda a vida eu vou ter que estar aprendendo para crescer, me desenvolver, para conseguir ser eficaz.”

“Difícilmente alguém vai escolher uma carreira baseado em um talento ou em uma habilidade que ele não tem.”

“As atividades profissionais, as profissões, os caminhos que a gente escolhe são impactados por essas crenças tanto pessoais quanto sociais.”

“As pessoas, ao migrarem de trabalho e terem novas experiências, mudam completamente a imagem que elas têm da sua identidade profissional.”

“Se eu faço um trabalho que tem um resultado muito grande, que tem um reconhecimento muito grande, aquilo acaba sendo central dentro da minha formação, dentro da minha carreira.”

“Muitas vezes, aquilo que eu falo se torna verdade; muitas vezes, aquilo que falam sobre mim se torna verdade.”

“Todas essas coisas que vão acontecendo em nossa vida vão alterando nossa autoimagem, nossa identidade, e a gente vai mudando aquilo que concebemos como carreira.”

“Quando eu mudo a minha identidade profissional eu também mudo a minha identidade pessoal, porque eu começo a me ver de outra forma.”

“Ninguém consegue ter uma nova identidade se não estiver em relação.”

“A interação social, as conexões que a gente estabelece são importantes, pois elas mostram, muitas vezes, a efetividade, o resultado, porque a gente consegue gerar valor a partir desse aprendizado.”

“As pessoas que não têm propósito, que não têm algo que gostariam de fazer ou deixar, acabam perdendo esse impulso, esse desejo da interação, não só com o conhecimento, mas também com as pessoas.”

AULA 2

Acesse o ambiente EAD e selecione a aula correspondente.



O **acesso às aulas** ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja **exclusivo** a você.

SALA VIRTUAL

MAPA DA AULA

Veja nesta página, as principais ideias e ensinamentos vistos ao longo da aula. Os tempos marcam os principais momentos das videoaulas em que os assuntos são abordados.

PARTE 1

07:39

Lifelong learning

Lifelong learning é um conceito antigo que estava associado à educação de adultos. Era utilizado para descrever a ação de complementação de estudos de pessoas mais velhas. Hoje, é uma concepção de que o aprendizado ocorre a todo momento, em todo lugar e durante toda a nossa vida.

09:00

Atitudes positivas de aprendizado

Atitudes positivas x aprendizado

- Nunca é cedo ou tarde demais para aprender;
- Aprendizagem como uma filosofia de vida: estar aberto ao novo;
- Aprendizagem pode ocorrer a qualquer momento e em qualquer lugar.

14:55

Adquirir x aplicar o conhecimento

Existia a ideia de que o conhecimento era adquirido em um lugar, mas aplicado em outro; no entanto, essa concepção mudou. O aprendizado se dá, também, no local onde o aplicamos. O ato de aprender está misturado ao ato de trabalhar.

17:44

Aprendizagem e interações

Grande parte do aprendizado é adquirido a partir da interação com outras pessoas. Durante muito tempo, se acreditou que essa aprendizagem por interações acontecia com a troca entre professor e aluno, ou, então, entre sistemas e materiais didáticos e o estudante.

19:30

Aprender a saber, a fazer ou a viver junto?

O aprendizado é comumente associado ao conhecimento, ao aprender a saber. Algumas pessoas também entendem o conhecimento como aprender a fazer. No entanto, o aprendizado vai além disso, está relacionado a aprender à viver juntos e com os outros; ele é contextual. Quando mudam os contextos, mudam as necessidades de aprendizagem.

22:25

Aprender a ser

O processo de aprendizagem tem um grande impacto na própria vida das pessoas. Como consequência, o aprendizado por toda a vida faz com que as pessoas aprendam a ser.

23:39

Diferenças individuais x formas de aprender

As pessoas são diferentes umas das outras, têm características, personalidades, estilos de aprendizagem diferentes. Se as pessoas tiverem uma atitude mais abrangente, mais positiva em relação ao aprendizado para toda a vida, poderão aproveitar muito mais suas características pessoais de aprendizagem e serão mais efetivas.

25:59

Receptor ou disseminador?

As pessoas não são receptoras passivas de conhecimento, mas sim, pesquisam, constroem e comunicam. Parte do conhecimento aprendido pelas pessoas é gerado por elas mesmas nas situações pessoais e profissionais.

27:47

Colaboração

Dentro do contexto organizacional existe uma série de relações de troca, por isso, o aprendizado ocorre de uma forma colaborativa dentro desse contexto. A dinâmica de construção colaborativa é extremamente importante para o sucesso organizacional e para o sucesso pessoal.

PARTE 2

31:28

Novas profissões

As novas formas de aprendizagem estão associadas, atualmente, às novas profissões e formas de organização do trabalho.

04:15

Tecnologias da informação e experiências

A busca pelo conhecimento não acontece apenas trabalhando em um lugar ou com pessoas específicas, existem muitas pessoas criando e compartilhando conhecimento. O aprendizado pode vir de vários lugares e as pessoas estão, cada vez mais, compartilhando essas experiências.

06:41

Benefícios profissionais x pessoais da aprendizagem

Profissionais— desenvolvimento pessoal, atualização profissional, aumento da competitividade, empregabilidade, auto direção na carreira.
Pessoais— autoconfiança e autoestima, desafio de ideias e crenças, inclusão social, qualidade de vida, diversão.

PARTE 3

12:26

Direcionamento da carreira

Ao longo da vida, as pessoas vão buscando e adquirindo conhecimento, experiências e contatos para a construção de uma carreira. Com isso, acontece também a construção da identidade.

15:06

Criação da identidade profissional

Existem fatores que impactam na carreira pessoal:

- Desejos e expectativas;
- Características pessoais;
- Talentos e conhecimentos;
- Crenças e costumes sociais;
- Formação acadêmica e profissão;
- Cargos e experiências de trabalho;
- Realizações e conquistas;
- Autoimagem e auto expressão.

03:00

Experiências de aprendizagem

No momento em que as pessoas começam a trabalhar e a interagir com outras pessoas, aprendem coisas novas no contexto organizacional. Todas as coisas que acontecem na vida, alteram a autoimagem, a identidade e aquilo que é concebido como carreira, vai mudando.

09:50

Identidade profissional

A identidade profissional é formada por uma série de aprendizados, experiências e realizações que ocorrem em determinada etapa da vida, mas que, a todo momento, vai se modificando, à medida que novas experiências de vida e de aprendizagem vão se somando.

12:00

Processo de formação da identidade profissional

- Explorar possíveis resultados;
- Fazer experimentos;
- Fazer novas conexões;
- Fazer sentido;
- Tornar-se você mesmo.

18:50

Interação social e aprendizagem

Aluna questiona se, sem a interação social, é possível instigar a pessoa a continuar aprendendo. Professor comenta que a experimentação exige contato, não só social, mas com conhecimentos, com realidades, etc. O primeiro passo, segundo ele, é encontrar um sentido, um propósito.

EXERCÍCIOS**AULA 2**

1) Considere as diferenças pessoais de aprendizagem, leia as alternativas a seguir e marque (V) para verdadeiro e (F) para falso.

- () Se as pessoas tiverem uma atitude mais abrangente, mais positiva em relação ao aprendizado para a toda vida, serão mais efetivas.
- () O conhecimento aprendido pelas pessoas é gerado por elas mesmas nas situações pessoais e profissionais.
- () As pessoas não são receptoras passivas de conhecimento, mas sim, pesquisam, constroem e comunicam.
- () As pessoas são diferentes umas das outras, têm características, personalidades, estilos de aprendizagem diferentes.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- A. V – V – F – F.
- B. V – V – V – F.
- C. V – F – V – V.
- D. F – F – F – V.

2) Assinale a alternativa que apresenta três benefícios profissionais de aprendizagem:

- A. Auto direção na carreira, desenvolvimento pessoal e desafio de ideias.
- B. Atualização profissional, aumento da competitividade e qualidade de vida.
- C. Empregabilidade, auto direção na carreira e aumento da competitividade.
- D. Autoconfiança, aumento da competitividade e empregabilidade.

3) Assinale a alternativa que apresenta três benefícios pessoais de aprendizagem:

- A. Autoconfiança, autoestima e desenvolvimento pessoal.
- B. Auto direção na carreira, empregabilidade e qualidade de vida.
- C. Atualização profissional, inclusão social e diversão.
- D. Autoconfiança, qualidade de vida e autoestima.

EXERCÍCIOS**AULA 2**

4) Atualmente, as novas formas de aprendizagem estão associadas:

- A. Às novas profissões e às formas de organização do trabalho.
- B. Às demandas do mercado e às formas de organização do trabalho.
- C. Às novas tecnologias e às demandas do mercado
- D. Às novas profissões e às demandas do mercado.

5) Assinale a alternativa que apresenta quatro fatores que impactam na carreira pessoal:

- A. Formação acadêmica e profissão; realizações e conquistas; autoimagem e auto expressão; experimentação.
- B. Novas conexões; talentos e conhecimentos; crenças e costumes sociais; realizações e conquistas.
- C. Desejos e expectativas; características pessoais; cargos e experiências de trabalho; auto imagem e auto expressão.
- D. Características pessoais; novas conexões; experimentação; crenças e costumes sociais.

Leituras

DO CURSO

LEITURA 1

“Sete elementos de uma mentalidade de desenvolvimento contínuo”

Por Jacqueline Brassey, Nick van Dam e Katie Coates

Tradução: Fillipi Antonio Herbstrith Bittencourt

Em ambientes de trabalho que mudam rapidamente, funcionários precisam aprender continuamente para permanecer relevantes e sob demanda. Sete práticas podem ajudá-los a estarem atentos às suas carreiras e alcançarem o sucesso.

Organizações em todo o mundo estão experienciando rápidas e abrangentes mudanças no que fazem, em como fazem e até porque o fazem. A crescente globalização e as novas tecnologias demandam novos modos de trabalho e de talentos com novas e diversificadas habilidades. De fato, estudos mostram que os profissionais que mantêm a sua capacidade de aprender se desenvolvem profissionalmente mais rápido do que outros profissionais. As pessoas que prosperarão no século XXI serão aquelas que adotam o processo de aprendizagem continuada e que desenvolvem, continuamente, seus conhecimentos, habilidades e competências.

O desenvolvimento de uma força de trabalho de lifelong learners é fundamental para que as organizações sejam capazes de responder a mudanças no ambiente de negócios. Para garantir que seus colaboradores entendam quais as habilidades e talentos necessários e queiram fortalece-los, as empresas necessitam desenvolver uma cultura de aprendizado para todos, por meio da qual as pessoas sejam incentivadas e

inspiradas a continuarem desenvolvendo novas habilidades.

No entanto, o ônus não recai exclusivamente sobre as empresas. Também cabe ao indivíduo aproveitar a oportunidade para estar e se manter à frente. Sete práticas distintas podem ajudar os funcionários a se tornarem lifelong learners e permanecerem relevantes no ambiente de negócios (Evidência 1).

Evidência 1



1. Foque no crescimento

O processo de aprendizagem se inicia e se encerra no indivíduo. Entretanto, existe um limite para quanto uma pessoa pode aprender? Seria a inteligência determinada no nascimento ou ela pode ser desenvolvida? Em 2008, pesquisadores pediram aos dez melhores jogadores de xadrez do mundo - pessoas que passaram de 10.000 a 50.000 horas praticando - para realizar um teste de QI. Eles descobriram que, dos dez participantes, três possuíam um QI abaixo da média. Uma vez que jogar xadrez no mais alto nível está associado à extrema inteligência, eles

se perguntaram como esse resultado era possível.

Diversos estudos confirmaram que não é a inteligência que desenvolve o domínio de uma habilidade, mas sim a dedicação e a prática - ou seja, trabalho duro. As pessoas mais bem-sucedidas dedicam mais horas à prática deliberada, realizando tarefas além do nível atual de competência e conforto, observando os resultados e fazendo ajustes. Tais estudos mostram que a inteligência pode ser desenvolvida e que não há limitações quanto ao que podemos aprender ao longo de nossas vidas.

De fato, o cérebro é como um músculo que se fortalece com o uso. O processo de aprendizagem leva os neurônios do cérebro a criar novas conexões.

Nos últimos 30 anos, Carol Dweck, psicóloga da Universidade de Stanford, realizou estudos com aprendizes (learners). Ela argumenta que indivíduos geralmente se enquadram em uma de duas categorias, quando se trata de como enxergam sua capacidade de aprender: uma mentalidade fixa ou uma mentalidade de crescimento. Ela conclui que a mentalidade tem um impacto significativo no esforço realizado, na percepção de críticas, na disposição de aceitar o fracasso e, finalmente, o quanto será aprendido.

Pessoas com uma mentalidade fixa acreditam que seu potencial de aprendizado é predeterminado por seus genes, por sua formação socioeconômica ou pelas oportunidades disponíveis. Estes podem ter pensamentos como "Eu não sou um bom orador, então devo evitar falar em público".

Aqueles com uma mentalidade de crescimento, no entanto, acreditam que seu verdadeiro potencial é desconhecido, porque é impossível prever o que pode resultar da paixão, do esforço e da prática. Eles apreciam os desafios porque os veem como oportunidades de crescimento pessoal. Por fim, eles podem obter mais do seu potencial do que alguém com uma mentalidade fixa.

As organizações podem incentivar os funcionários a enfrentarem novos desafios e a aprenderem novas habilidades, atribuindo-lhes novas e diferentes tarefas. Todavia, os indivíduos precisam acreditar que têm capacidade ilimitada para aprender e crescer. As pessoas podem tomar as seguintes iniciativas para desenvolverem uma mentalidade de crescimento:

- Determine se você tem uma mentalidade fixa e, se tiver, estabeleça o porquê.
- Reconheça que cabe a você escolher como abordar e interpretar novas tarefas, ideias ou situações.
- Aprenda a ouvir e observar a voz da mentalidade fixa, sem julgamentos, enquanto continua a abraçar os desafios.
- Volte a focar em uma mentalidade de crescimento.

2. Seja um especialista em série

Tradicionalmente, os trabalhadores desenvolviam profunda

experiência em uma área no início de sua carreira e complementavam esse conhecimento ao longo dos anos com o desenvolvimento de competências integradoras, adquiridas no trabalho. Este tipo de conhecimento pode ser representado por um perfil em T (Evidência 2).

Evidência 2

Trabalhadores, tradicionalmente, retêm conhecimento com um perfil em T.



A longevidade tornou essa abordagem obsoleta. Desde 1840, a expectativa de vida aumenta três meses a cada ano, o que significa que as pessoas permanecem e continuarão a permanecer na força de trabalho por mais tempo. Devido a essa tendência, elas precisam de profundidade em diferentes áreas de especialização, complementadas com desenvolvimento direcionado no local de trabalho, para permanecerem relevantes. Hoje, o conhecimento deve se assemelhar a forma de um perfil em M (Evidência 3).

Evidência 3

Trabalhadores, tradicionalmente, retêm conhecimento com um perfil em T.



Imagine alguém que tenha seu mestrado em Jornalismo e comece sua carreira trabalhando em uma revista. Aos 30, ela se especializa em Jornalismo Financeiro, por isso decide

fazer um mestrado em Economia e Comércio. À medida que ela passa dos 40 e dos 50, ela pode continuar a crescer tendo aulas de mestrado aprofundadas sobre tópicos relacionados, tais como digitalização.

Habilidades relevantes se tornaram moeda de troca no local de trabalho. O uso do perfil M como guia e o alcance do domínio técnico de alguns tópicos é o que diferenciará os profissionais entre si. As organizações, por sua vez, podem apoiar seus colaboradores em seu processo de desenvolvimento por meio do oferecimento de bolsas de estudos, sugerindo cursos de especialização e sessões de desenvolvimento profissional.

3. Supere-se

Muitos pesquisadores sugerem que o aprendizado ocorre apenas quando as pessoas saem de dentro de sua zona de conforto. Quando pessoas trabalham em tarefas com as quais elas não estão completamente confortáveis, elas dizem estar na sua zona de aprendizado, onde adquirem novos conhecimentos e desenvolvem e praticam novas habilidades.

A zona de aprendizado expõe as pessoas ao risco e ao estresse, o que pode ser tanto útil quanto prejudicial aos seus esforços. De acordo com a Lei de Yerkes-Dodson, existe uma relação curvilínea entre o aumento do estresse (que eles chamam de "excitação") e a melhoria do desempenho (Evidência 4). Quando as pessoas encontram uma nova tarefa, elas experimentam um estresse "bom", levando a um nível mais alto de desempenho. No entanto, estresse em excesso pode causar ansiedade (estresse "ruim") e ter um impacto negativo no desempenho. Portanto, embora seja importante que as pessoas saiam de sua zona de conforto, é fundamental escolher as tarefas e o ritmo certo.

Evidência 4

Supere a zona de conforto e adentre a zona de aprendizagem.



O crescimento e o desenvolvimento pessoal que os indivíduos experimentam com a exposição contínua à zona de aprendizado, geralmente, seguem uma progressão padrão representada como uma curva S. Desenvolvida na década de 60, a curva S mostra como, porque e em que velocidade as ideias e os produtos se espalham pelas sociedades.

Quando as pessoas tentam algo novo, como iniciar um novo emprego, elas se encontram no início de uma nova curva S. Eles

experimentam uma curva íngreme de aprendizado, na qual seus conhecimentos e suas habilidades aumentam rapidamente. Durante esse primeiro estágio da curva S, seu progresso e impacto comercial de seu desempenho são limitados. Depois de algum tempo, eles atingem um ponto de inflexão em que seu entendimento, sua competência e sua confiança, repentinamente, aceleram-se muito rapidamente, e têm um impacto crescente nos negócios.

Continuando no papel por mais algum tempo, eles alcançarão a parte superior e plana da curva S. Nesse estágio, a empolgação da nova função diminui, o aprendizado e o desenvolvimento pessoal param, as tarefas e atividades se tornam automáticas, o tédio começa e o impacto sobre os negócios diminui significativamente.

Se as pessoas permanecerem na sua zona de conforto - sem procurar novos desafios ou novos papéis - seu desempenho possivelmente ficará estagnado e, no âmbito profissional, a empresa pode até mesmo optar por contratar um profissional com mais potencial de desenvolvimento. *Lifelong learners*, no entanto, podem evitar essa armadilha e encontrar novas maneiras de sair de sua zona de conforto iniciando uma nova curva em S. As organizações podem ajudar a manter seus colaboradores no caminho certo, fornecendo oportunidades de aprendizado e ampliação em intervalos regulares.

4. Construa sua marca pessoal

Todo mundo tem uma marca profissional, seja uma expressão cuidadosamente criada de quem eles querem ser ou simplesmente a impressão que eles causam nos outros.

A marca comunica o valor de uma pessoa e proporciona um foco para o seu aprendizado e desenvolvimento pessoal. Uma marca que defina os melhores elementos de uma pessoa e a diferencia é essencial para alcançar seus objetivos na sua carreira - e demonstrar suas realizações, tanto para potenciais empregadores quanto para seus colegas atuais. Quando os colegas entendem quem é uma pessoa e quais recursos exclusivos ela traz para a mesa, é mais provável que essa pessoa receba novas designações interessantes ou seja a primeira a ser considerada para novos cargos.

Os principais elementos de uma marca pessoal incluem autenticidade, uma proposta clara de valor, história, experiência, consistência, visibilidade e conexões. Em *A Marca da Liderança*, Dave Ulrich e Norm Smallwood sugerem que os indivíduos são capazes de construir uma marca definindo metas claras para o próximo ano, reconhecendo pelo o que querem ser conhecidos, sendo claro sobre sua identidade, e escrevendo e testando uma declaração de marca pessoal.

Depois que os indivíduos elaboram sua declaração de marca, eles podem usar as mídias sociais para ajudar a transmitir essa imagem e seu conjunto de habilidades. Por exemplo, é possível ganhar insígnias digitais (badges) para um perfil do LinkedIn por meio de plataformas de aprendizado online, como Coursera, edX, Lynda.com e Udemy. Estes certificados demonstram não apenas as habilidades de uma pessoa, mas também seu compromisso com o crescimento contínuo.

Uma marca pessoal não é estática. Ela deve evoluir ao longo de uma carreira. Já que a maioria das pessoas desenvolve novas habilidades e desempenha diferentes papéis profissionais, elas precisarão reinventar sua marca pessoal diversas vezes. *Lifelong learners* utilizam o processo de construção de uma marca para pensar sobre quais habilidades eles têm e quais devem desenvolver para se tornarem mais comercializáveis, tanto dentro da empresa quanto fora dela. Os profissionais de P&D podem aconselhar as pessoas nesse processo e sugerir um caminho para elas desenvolverem as habilidades necessárias.

5. Aproprie-se do seu desenvolvimento

Empregos para toda a vida não existem mais. Logo, as pessoas, hoje, esperam trabalhar para muitas organizações ao longo de suas carreiras – e, talvez, até para si próprias algumas vezes. Para manter o avanço em um ambiente sem continuidade, os indivíduos precisam se apropriar de seu desenvolvimento e se encarregar de seu aprendizado por meio das ações a seguir (Evidência 5).

Evidência 5

A Lei de Yerkes-Dodson descreve a relação entre excitação e performance.



Idealize e execute seus objetivos de aprendizagem

Para se tornarem e permanecerem bem-sucedidas, as pessoas precisam se perguntar: "Como

posso garantir que sou mais valioso no final de um ano em comparação ao que eu era no início?". Os indivíduos podem criar metas de aprendizado, avaliando seu conhecimento e sua experiência atuais e identificando lacunas de competência. Além disso, é importante planejar e perseguir incansavelmente seus objetivos de aprendizagem mais importantes, uma característica que pode se tornar uma vantagem competitiva.

Meça seus progressos

Profissionais devem refletir e avaliar periodicamente seu progresso. Diários ou registros de aprendizado, em que as pessoas podem acompanhar o que aprenderam, provaram ser extremamente valiosos.

Trabalhe com mentores e busque feedback

Os *lifelong learners*, podem estabelecer um relacionamento com um mentor, informando as diferentes partes interessadas de que estão abertos a feedback e criando check-ins formais para revisar seu trabalho e coletar feedback. O feedback de supervisores, colegas, subordinados diretos e clientes é um componente crítico para o desenvolvimento profissional.

Invista em você

O nível de aprendizado necessário para indivíduos que desejam manter um conjunto de habilidades relevantes para o mercado de trabalho excede a quantidade de horas de aprendizado formal e informal que a maioria das organizações oferece a seus funcionários. Portanto, as pessoas precisam investir mais tempo e recursos financeiros em seu crescimento e desenvolvimento

pessoal e profissional.

As seguintes perguntas podem ajudar a guiar as pessoas à medida que se aventuram na apropriação de seu desenvolvimento pessoal:

- No que você está trabalhando que seja necessário seu crescimento para realizar a tarefa?
- Como você está trabalhando a tarefa?
- Quem mais sabe e se importa com isto?
- Por que isso é importante para você?

6. Faça o que você ama

A maioria das pessoas permanece no mercado de trabalho entre 40 e 50 anos e passa boa parte de seu tempo acordado no trabalho. Posto isto, o trabalho tem um enorme impacto na saúde e no bem-estar de uma pessoa. Sendo assim, é imperativo que as pessoas façam o que amam.

Um senso de propósito é essencial para uma vida bem vivida. No Japão, o termo *ikigai* significa "razão de ser" e abrange todos os elementos da vida – incluindo carreira, hobbies, relacionamentos e espiritualidade. A descoberta do seu *ikigai* traz satisfação e pressupõe uma vida com significado. Um estudo com mais de 43.000 adultos japoneses mostrou que o risco de mortalidade era significativamente maior entre os indivíduos que não encontraram um senso de *ikigai* do que entre os que encontraram.

Para encontrar o *ikigai*, é necessário começar respondendo a quatro perguntas (Evidência 6):

- O que você ama?
- O que o mundo precisa?
- O que você consegue ser pago para realizar?
- No que você é bom?

Evidência 6

A razão para despertar pela manhã é o seu *ikigai*.



Ikigai vive na intersecção destas perguntas. Obviamente, a jornada de descoberta de todos será diferente. Além disso, o significado do trabalho depende de como enxergamos nosso trabalho, nossa motivação e nosso objetivo do trabalho. Existem diferentes maneiras de analisar o significado do trabalho (Evidência 7).

Evidência 7

Empregados podem ver seus trabalhos através de três diferentes lentes.

Sentido do Trabalho	Motivação	Objetivo
Emprego	Recompensas financeiras e materiais	Obter recursos financeiros para envolver-se em outra atividade, eg. "Eu quero comprar um novo carro"
Carreira	Sucesso	Alcançar crescimento pessoal, reconhecimento e desenvolvimento de capacidades, eg. "eu quero publicar um livro"
Chamado	O próprio trabalho	Trabalhar em uma causa maior ou em algo para além do benefício pessoal ou de recompensa, eg. "Eu me importa muito com o que estou fazendo"

Embora as organizações tenham uma grande responsabilidade de fornecer um contexto para o propósito, os indivíduos podem fazer muito para desenvolver um significado para si mesmos.

Explorar o propósito, o significado e a paixão profissional não é fácil. Exige reflexão e planejamento

intencionais. Os indivíduos também podem buscar orientação de um conselheiro de carreiras ou explorar métodos como *Life Design*, um conceito que emerge das teorias de desenvolvimento e da escolha de carreiras como um método para ajudar as pessoas a explorar e desenvolver suas identidades e, deliberadamente, projetar uma vida que lhes dará significado.

Hoje, as instituições acadêmicas também estão auxiliando pessoas a projetar uma vida que possam amar. Por exemplo, Bill Burnett e Dave Evans criaram um popular programa, o *Designing Your Life*, na Universidade de Stanford. Destinado a jovens e adultos que procuram orientação profissional, o curso ensina os alunos a aplicar os princípios de design ao planejamento de suas vidas e carreiras. Os participantes aprendem sobre cinco aspectos-chave: seja curioso, experimente as coisas, reformule o problema, entenda que é um processo e peça ajuda. Eles aprendem sobre uma variedade de ferramentas, desde o *design thinking* e um diário de gratidão, a baralhos de cartas com técnicas de resolução de problemas e entrevistas sobre projetos de vida. Ao invés de fazer um exame final, os alunos apresentam três planejamentos para os próximos cinco anos, radicalmente diferentes, para seus colegas. Os egressos do programa relatam que recorrem repetidamente às ferramentas e aos planejamentos de vida ao avaliar e redesenhar suas vidas. Burnett e Evans disponibilizaram sua filosofia e suas ferramentas para todos em seu livro *O Design da Sua Vida: Como Criar Uma Vida Boa e Feliz*.

7. Mantenha-se funcional

A capacidade de permanecer vital pode contribuir significativamente

para o desenvolvimento de uma pessoa. Esse objetivo exige que os indivíduos façam da saúde e do bem-estar uma prioridade, prestando atenção ao exercício, à nutrição, ao sono e ao relaxamento (por exemplo, *mindfulness* e ioga) e desenvolvendo hábitos bons e sustentáveis.

O impacto de tais cuidados pessoais pode ter resultados muito maiores do que esperado: dormir o suficiente tem um enorme impacto em nossa capacidade de adquirir, reter e recuperar conhecimento. O sono também afeta a atenção, a concentração, a criatividade, o desenvolvimento da percepção, o reconhecimento de padrões, a tomada de decisões, a reatividade emocional, o processamento socioemocional, o desenvolvimento de relações confiáveis e muito mais.

A longevidade da força de trabalho exige reinvenção e crescimento. Um reservatório de energia para apoiar esse trabalho árduo ajudará a colocar pessoas no caminho da aprendizagem ao longo de suas vidas e fornecerá a resiliência necessária para suportar esses esforços.

Embora as circunstâncias atuais exijam que os trabalhadores de hoje sejam *lifelong learners*, muitos sistemas e muitas organizações educacionais não são criados para apoiar esse tipo de aprendizado. Os indivíduos, então, devem assumir a responsabilidade por seu contínuo desenvolvimento e crescimento. Esses sete elementos podem servir como um guia para aqueles que desejam permanecer relevantes e crescer em novos e diferentes papéis ao longo de sua carreira.

Conclusão

O QUE APRENDEMOS?

Veja nesta página, um resumo das ideias e dos **ensinamentos** vistos ao longo do curso.

AULA 1

Não existe mais paradigma fixo e nem conhecimento para sempre, a ideia é continuar aprendendo.



AULA 2

O aprendizado por toda a vida faz com que as pessoas aprendam a ser.

Mentalidade de Desenvolvimento Contínuo