

**Tornando
aprendizagem**

visível:

como medir
competências
do século 21

N INSTITUTO
GW



SUMÁRIO

Introdução	3
O futuro é agora	6
Como se dá o desenvolvimento de competências?	12
Por que medir competências?	15
Definindo a matriz de competências	17
Como podemos ajudar a melhorar seus processos de aprendizagem?	21
Nossos serviços	22
NOW App	24
Relatos de clientes	26
Invista em oportunidades	29

INTRODUÇÃO

Se você baixou este e-book, provavelmente já ouviu falar de competências e tem alguma ideia, mesmo que vaga, do que elas significam. Talvez você também seja responsável por cuidar do desenvolvimento de pessoas dentro da sua organização ou trabalhe com treinamentos, capacitações e programas de formação.

Também é possível que atue como docente e esteja constantemente revendo e aprimorando a sua prática.

Ou seja, se você chegou até esse material, ousamos arriscar que você acredita que **abordar experiências de aprendizagem usando competências possa ser um bom caminho.**

Buscar entender quais competências as pessoas estão de fato desenvolvendo é fundamental, já que, muitas vezes, quando falamos em treinamentos, workshops, capacitações ou educação continuada:

1 não sabemos exatamente quais habilidades e conhecimentos novos estamos desenvolvendo (principalmente se focamos mais nas *soft skills* que nas *hard skills*);

2 não sabemos como medi-los;

3 não temos como atesta-los de maneira fundamentada.

soft skills: competências diretamente relacionadas à inteligência emocional que permitem as pessoas se relacionarem e se comunicarem melhor

hard skills: habilidades técnicas aprendidas por meio de cursos formais estruturados a partir de um currículo escolar

Resultado: fica difícil tornar visível, para nós mesmos e para o mundo, todo o nosso desenvolvimento e aprendizado.

Por isso que nós, do **Instituto NOW**, elaboramos este e-book: para ressaltar a **importância de tornar visível o processo de aprendizagem** na sua organização (seja ela de qual ramo for), através da **mensuração do desenvolvimento de competências**.

Parece difícil? Mas estamos aqui para ajudar! Nas próximas páginas, você vai:

➔ saber mais sobre o **contexto que faz com que as competências sejam algo tão almejado** pelas organizações hoje;

➔ entender **o que são competências**;

➔ aprender a como fazer o **mapeamento de competências** para estruturar melhor suas oportunidades de crescimento;

➔ conhecer o **NOW App**, ferramenta que reúne nossa expertise no assunto e que pode lhe auxiliar nesse desenvolvimento. ■



O FUTURO É AGORA

A velocidade do fluxo de informações e as novas formas de aprender vêm **mudando a forma como adquirimos conhecimento e comprovamos o que sabemos**. Os diplomas e certificados que atestam a conclusão de cursos nos mais diferentes níveis da educação formal não representam com fidedignidade a complexidade e multiplicidade dos indivíduos - e muito menos refletem o que as pessoas sabem ou não fazer ou são capazes de entregar.

Sociedades polarizadas, conflitos violentos, crises econômicas, pandemia e mudança climática. Estamos em pleno século 21 e enfrentamos um mundo marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

A combinação dessas quatro características dá origem à

sigla **VUCA** (em inglês, *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*), que descreve um **mundo onde é cada vez mais difícil projetar cenários de longo prazo** (e às vezes até de médio e curto prazo), e que também **necessita de respostas ágeis às demandas do ambiente, cada vez mais dependente das tecnologias.**

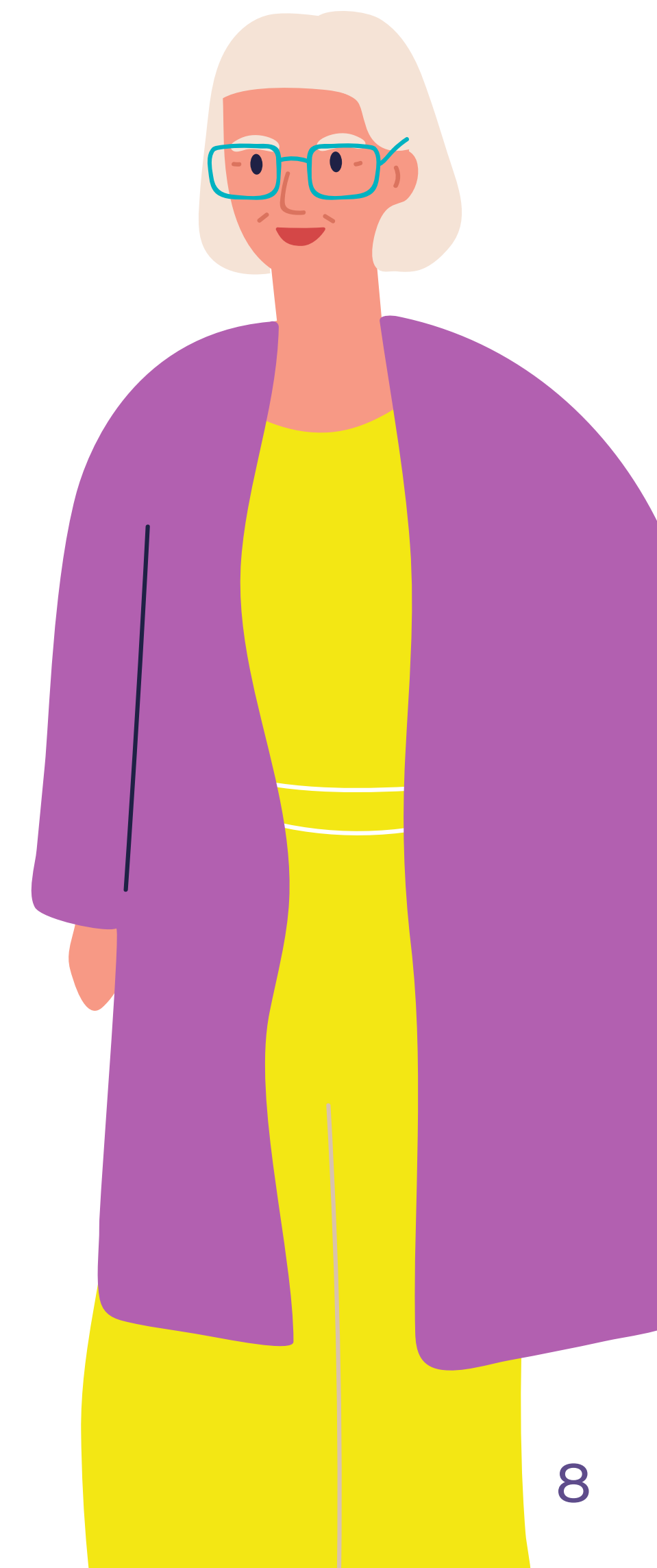
Competências são cada vez mais necessárias

Nesse cenário, apenas acumular conhecimento já não é mais suficiente. São as competências que permitem tanto ao indivíduo, quanto às organizações das quais são parte, **se adaptarem rapidamente e atuarem com sucesso e resiliência nesse mundo complexo e volátil**. E é justamente por isso que o desenvolvimento de competências é cada vez mais relevante.

Nós, do **Instituto NOW**, entendemos competências como sendo a **combinação entre**

- **conhecimentos** (conceitos e procedimentos → o “saber” e “entender”)
- **habilidades** (práticas cognitivas e socioemocionais → o “saber fazer”)
- **atitudes** (percepções e crenças sobre algo → o “sentir” e o “querer”).

Essa combinação é posta em prática de maneira articulada na ação cotidiana, em diferentes âmbitos da vida.



No **Instituto NOW**, trabalhamos com uma lista de mais de 50 competências - entendendo que diferentes espaços de aprendizagem focam e promovem o desenvolvimento de competências específicas.

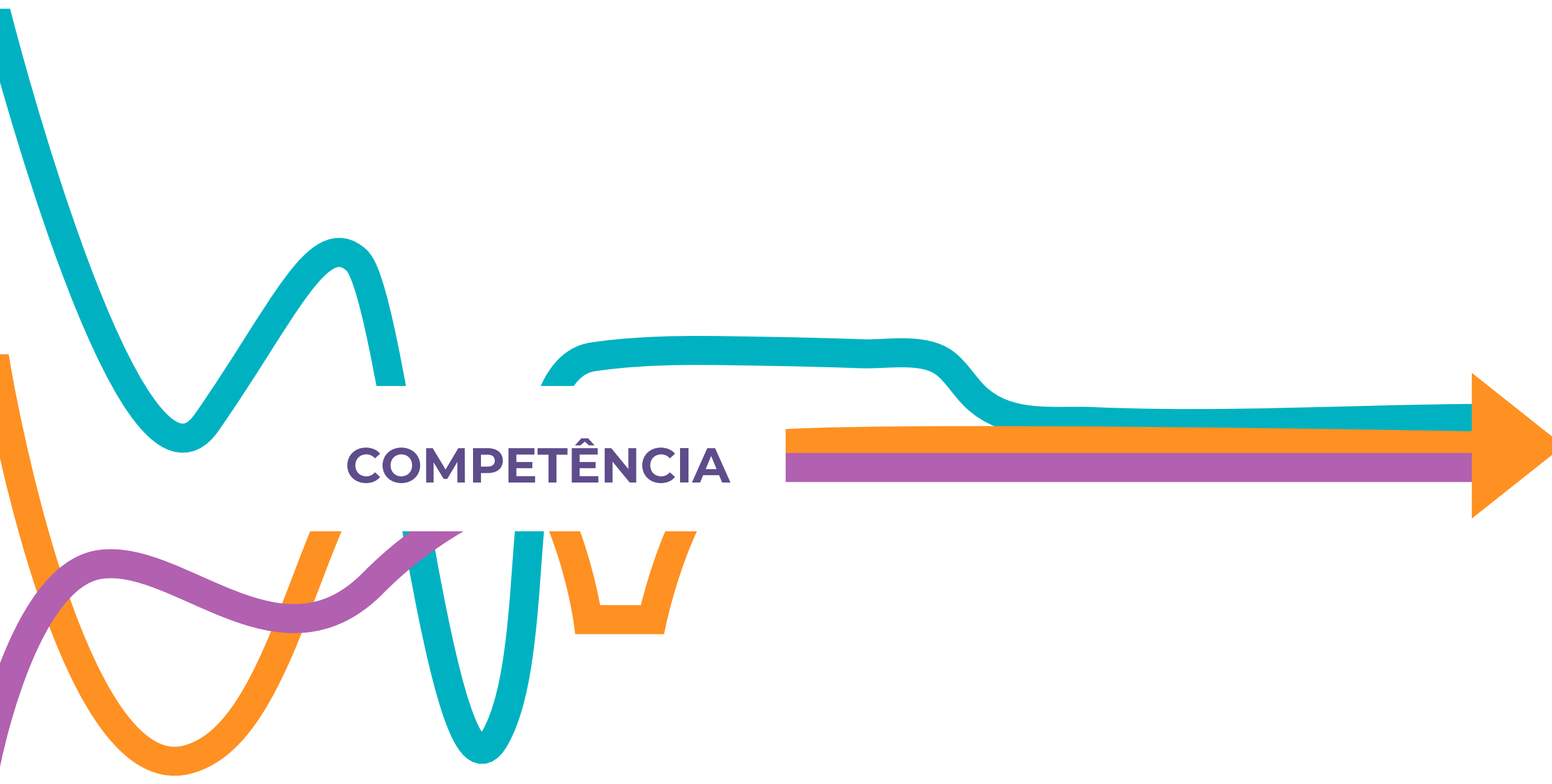
CONHECIMENTO



HABILIDADE



ATITUDE



COMPETÊNCIA

AÇÃO

As pesquisas mais recentes destacam diferentes listas de competências como sendo as mais relevantes para que as pessoas possam **atuar de forma autônoma e bem-sucedida e contribuir para solucionar os desafios que o mundo VUCA** e as crises globais apresentam. Aqui, buscamos fazer uma compilação das competências mais relevantes nesse cenário:

Competências para o mundo VUCA				
Enfrentar os desafios	 Tomar iniciativa	 Mente empreendedora	 Resolução de problemas complexos	 Pensamento não-linear
Viver juntas de forma pacífica e colaborativa	 Tolerância à ambiguidade	 Valorizar diferenças	 Inteligência Emocional	 Consciência Global
Sobreviver e prosperar	 Adaptabilidade	 Resiliência	 Fluência Digital	 Capacidade de Aprender

Ser humano na era das tecnologias

Nessa conversa sobre o futuro, não podemos ignorar a centralidade da tecnologia, dos robôs e da automação. Cada vez mais, serão eles a assumir atividades que até agora eram feitas por pessoas. Mas se essa é uma das realidades incontestáveis do mundo VUCA, também é fato que **o ser humano não será retirado de cena.**

Há coisas que são únicas em nós e que, definitivamente, não poderão ser substituídas. Por exemplo, nossa **capacidade de conectar conhecimento básico e**

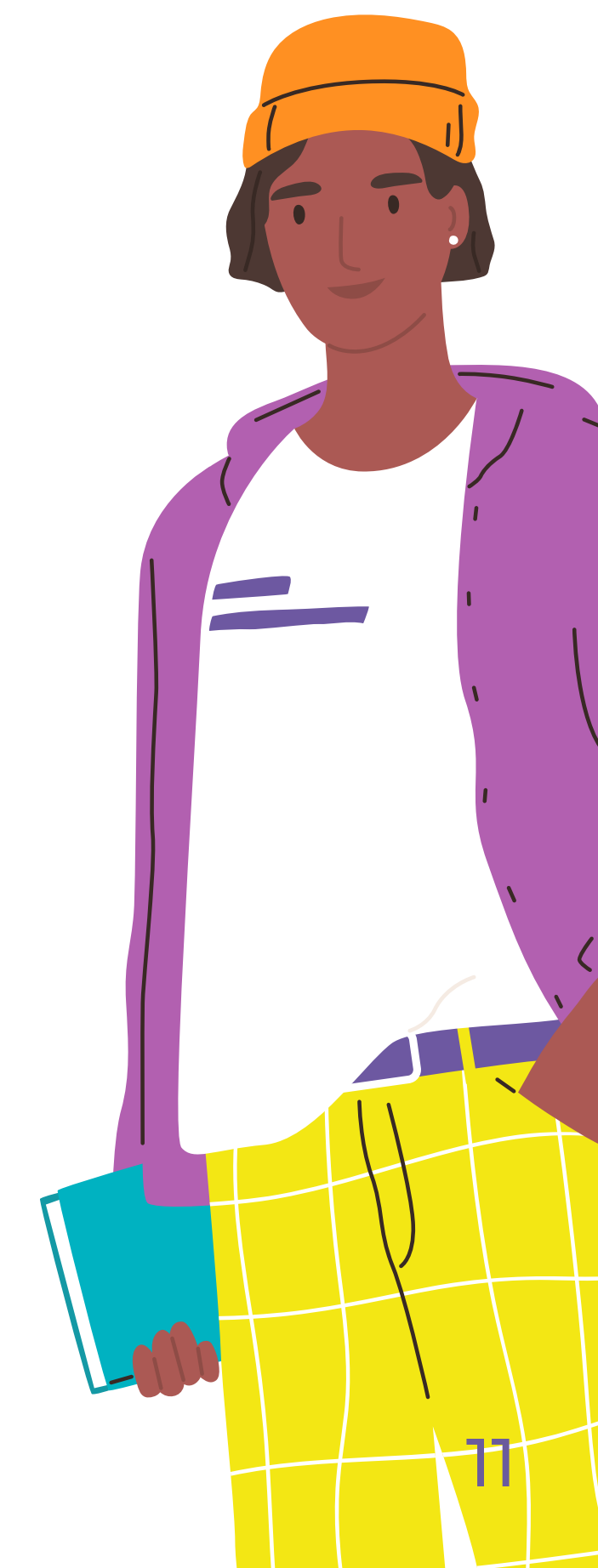
habilidades a emoções e atitudes.

É dessa forma que nós, seres humanos, achamos soluções criativas, fazemos conexões inusitadas entre coisas que não tinham ligação entre si e usamos a empatia como chave para criar soluções que atendam às necessidades humanas. Essa capacidade se traduz em diversas competências, que estão ganhando cada vez mais valor, já sendo chamadas até de “moeda do futuro”.

Muito além da oposição entre as capacidades

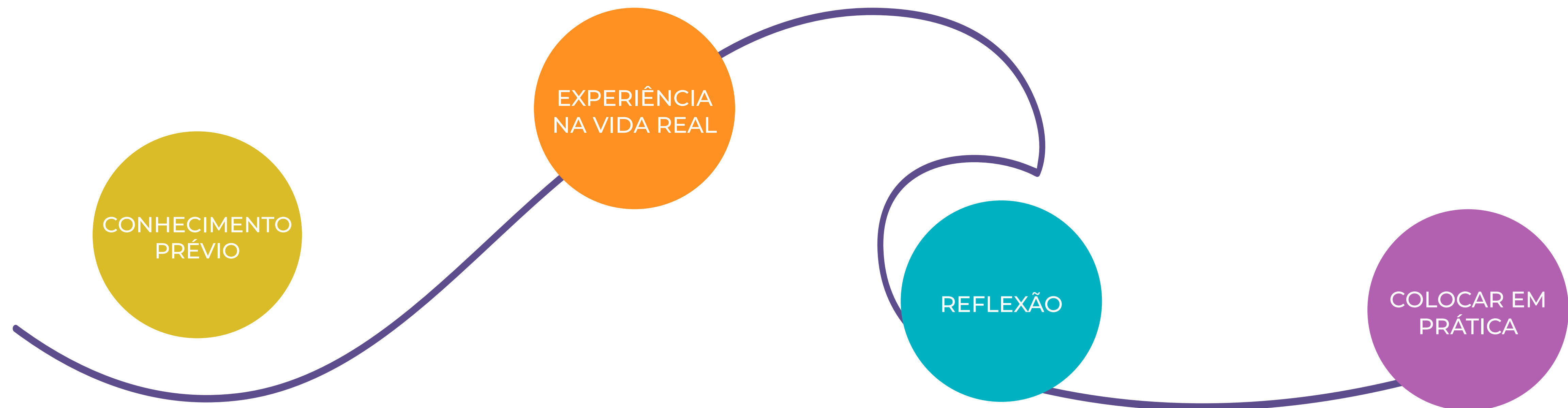
de humanos e de robôs, essas competências ganham ainda mais sentido quando em sintonia com as chamadas tecnologias exponenciais, que guiam, facilitam e até controlam nossas vidas. **Ser competente hoje significa também integrar essas tecnologias nas nossas ações**, podendo aumentar o desenvolvimento de nossas competências através delas.

A grande questão é: **como podemos preparar pessoas para esse mundo e fomentar o desenvolvimento das competências necessárias?** ■



COMO SE DÁ O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS?

Como adiantamos anteriormente, o desenvolvimento de competências não se dá apenas no nível teórico, muito menos a partir de um processo racional e padronizado. Pelo contrário, se dá de forma **holística e individual**, levando em conta conhecimentos e experiências prévias, o que requer um **olhar mais atento e personalizado** para cada aprendiz.



A mudança de paradigma que o mundo educacional enfrenta hoje vai muito além de utilizar cada vez mais as tecnologias para ensinar: trata-se de uma reformulação do **que significa aprender e de como tornar a aprendizagem significativa** (relevante, engajadora).



As necessidades que profissionais que fomentam aprendizagem devem atender neste século 21 foram tema do nosso podcast *E agora, Josefina?*

Mas **esta mudança de mindset está longe de se limitar ao mundo da educação** - ela se aplica a toda e qualquer experiência de aprendizagem e desenvolvimento humano, como por exemplo, treinamentos ou programas de desenvolvimento profissional em organizações das mais diversas áreas.

No Instituto NOW,
estruturamos nosso papel
ao abordar esse desafio da
seguinte forma:

- ➔ **Oferecendo** experiências originais que possam impulsionar o desenvolvimento de novas competências e acionar conhecimentos prévios;
- ➔ **Construindo** espaços de reflexão e guiando esse processo importante que transforma experiências ativas em aprendizagem e competências novas;
- ➔ **Estimulando** o desenvolvimento individual e coletivo através da oferta de práticas, experiências e exemplos em que a pessoa possa desenvolver atitudes, conhecimentos e habilidades novas. ■

POR QUE MEDIR COMPETÊNCIAS?

Cada vez mais, empresas e organizações buscam pessoas que tenham certas competências e que consigam demonstrá-las em situações reais de trabalho. Isso se torna um desafio tanto para quem está construindo sua trajetória profissional, quanto para organizações que oferecem experiências de aprendizagem. Afinal, **como demonstrar, com base na prática, o nível de desenvolvimento nessas competências?**

Não importa se você atua em uma instituição de educação, numa organização de aprendizagem não-formal, ou em uma empresa que oferece formações e treinamentos: alinhar e definir quais são

as competências promovidas em seus cursos, programas e atividades passa a ser uma forma de **tornar sua atuação mais coerente, com focos claros no desenvolvimento de cada iniciativa.**

Mas medir o desenvolvimento de competências não é algo simples!

Há dois anos, nós, do **Instituto NOW**, ajudamos organizações inovadoras a mapear e mensurar as competências que as pessoas desenvolvem em seus programas e iniciativas de capacitação e aprendizagem. **Nosso propósito é tornar o desenvolvimento de competências tangível!**



Para alcançar um resultado relevante e mais completo possível, utilizamos uma avaliação 360°, ou seja **a mensuração a partir da coleta de uma multiplicidade de pontos de vista, sempre tomados em interação**, o que permite gerar indicativos ainda mais alinhados à integralidade do indivíduo.

Na nossa abordagem, esse processo se dá a partir de uma **combinação de autoavaliações, avaliações entre pares e avaliações de especialistas**. Em todas

elas há um elemento forte de subjetividade, bem diferente das avaliações que testam conhecimentos escolares (ainda que, no nosso entendimento, toda avaliação seja um pouco subjetiva).

Desse modo, medir competências é importante tanto para que as pessoas possam melhor entender e visualizar seu próprio desenvolvimento quanto para identificar com clareza suas fortalezas e potenciais de crescimento.

No caso das organizações, **medir competências é fundamental para que elas se certifiquem se suas iniciativas de aprendizagem estão alcançando os objetivos**, para acompanhar como a equipe está se desenvolvendo e para poder adaptar estratégias e abordagens de acordo com suas necessidades.

Nas páginas a seguir, vamos além do porquê e explicamos como fazemos isso. ■

DEFININDO A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Quando queremos trazer visibilidade para o desenvolvimento de competências em um determinado contexto de aprendizagem, um ponto de partida fundamental (e talvez até óbvio) é **definir quais competências serão trabalhadas**.

Uma ótima forma de fazer isso é a criação de uma matriz de competências.

A matriz é uma ferramenta que organiza e define as competências que qualquer atividade de aprendizagem (treinamento, workshop, facilitação, palestra, hackathon) aborda e busca desenvolver. **Ela serve como uma bússola, tanto para quem conduz o processo, quanto para quem participa dele.**

Criar uma matriz de competências requer responder a duas perguntas básicas:

1) Quais competências quero desenvolver ao longo desse processo de aprendizagem?

2) O que quero que a pessoa seja capaz de fazer (ou de fazer melhor) depois desse processo?

Muitas vezes, **a resposta para essas perguntas pode ser encontrada ou construída a partir dos objetivos gerais** do curso ou treinamento que sua organização está ofertando. É preciso ser bem realista e só escolher aquilo que se acredita poder ser desenvolvido dentro da duração e das metodologias escolhidas.

Nem sempre os objetivos listados correspondem a competências, por isso é fundamental fazer essa tradução.



Vejamos um exemplo prático da nossa experiência: no programa **NOW Journey**, nosso maior objetivo de aprendizagem era que os participantes se tornassem agentes de mudança social nas suas próprias comunidades e entornos.

Mas o que realmente significa, em termos de competências, “ser um agente de mudança social”? O que eles precisam saber? O que precisam saber fazer? Que mentalidade ou postura precisam ter?

Depois de muita reflexão e debates, chegamos na seguinte lista de competências:

LIDERANÇA	GESTÃO DE PROJETOS
COMUNICAÇÃO EFETIVA	PENSAMENTO CRÍTICO
COLABORAÇÃO	PROATIVIDADE
APRENDER COM OS ERROS	RESOLUÇÃO DE PROBLEMA

NA PRÁTICA, A MATRIZ FUNCIONA...

- ➔ **Como base e norte no design das atividades:** saber quais competências queremos trabalhar num treinamento ou em uma aula nos ajuda a tomar decisões sobre metodologias e conteúdos tratados.
- ➔ **Como referência para aprendizes:** a matriz pode ser uma ótima ferramenta para a autoavaliação do aprendiz e também para estabelecer metas de aprendizado individuais, dentro dos parâmetros do que o programa oferece (e o que não oferece - ou seja, o que não está na matriz).
- ➔ **Para medir o desenvolvimento de competências:** através da definição do que cada competência significa e,

opcionalmente, de quais são diferentes níveis de desenvolvimento nessas competências, a matriz estabelece a referência para medição do desenvolvimento das competências. ■



COMO PODEMOS AJUDAR A MELHORAR SEUS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM?

O Instituto NOW é referência na criação de experiências de aprendizagem que tornam o que foi aprendido visível e mensurável. Fazemos isso de duas formas: ajudando organizações, através de consultorias, a melhorarem seus processos de capacitação e aprendizagem, e oferecendo programas de desenvolvimento pessoal e profissional para jovens e adultos.

QUER
CONVERSAR
SOBRE COMO
TRAZER
UMA VISÃO
BASEADA EM
COMPETÊNCIAS
PARA A SUA
ORGANIZAÇÃO?

contato@institutonow.org

NOSSOS SERVIÇOS

```
graph TD; A[NOSSOS SERVIÇOS] --- B[CRIAÇÃO DE MATRIZ DE COMPETÊNCIAS]; A --- C[DESIGN DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS]; A --- D[FACILITAÇÃO DE GRUPO E APRENDIZAGEM]; A --- E[TREINAMENTOS CUSTOMIZADOS];
```

CRIAÇÃO DE MATRIZ DE COMPETÊNCIAS:

Mapeamos quais as competências que as pessoas desenvolvem ao participar dos seus programas, eventos e formações. Com base nisso, criamos uma matriz de competências personalizada e te ajudamos a colocá-la em prática.

DESIGN DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS:

Desenhamos programas de aprendizagem fora da caixa para instituições educacionais, empresas e organizações do terceiro setor. Nossos programas combinam o melhor do e-learning com metodologias presenciais.

FACILITAÇÃO DE GRUPO E APRENDIZAGEM:

Facilitamos treinamentos, eventos e processos de aprendizagem de forma personalizada e adaptativa. Utilizamos metodologias dinâmicas e experienciais escolhidas de acordo com a necessidade de cada grupo e organização.

TREINAMENTOS CUSTOMIZADOS:

Desenvolvemos e implementamos treinamentos online e offline sob medida para as suas necessidades. Nossa especialidade é trabalhar com competências para o século 21, metodologias engajadoras, impacto social e inovação, entre outros temas.

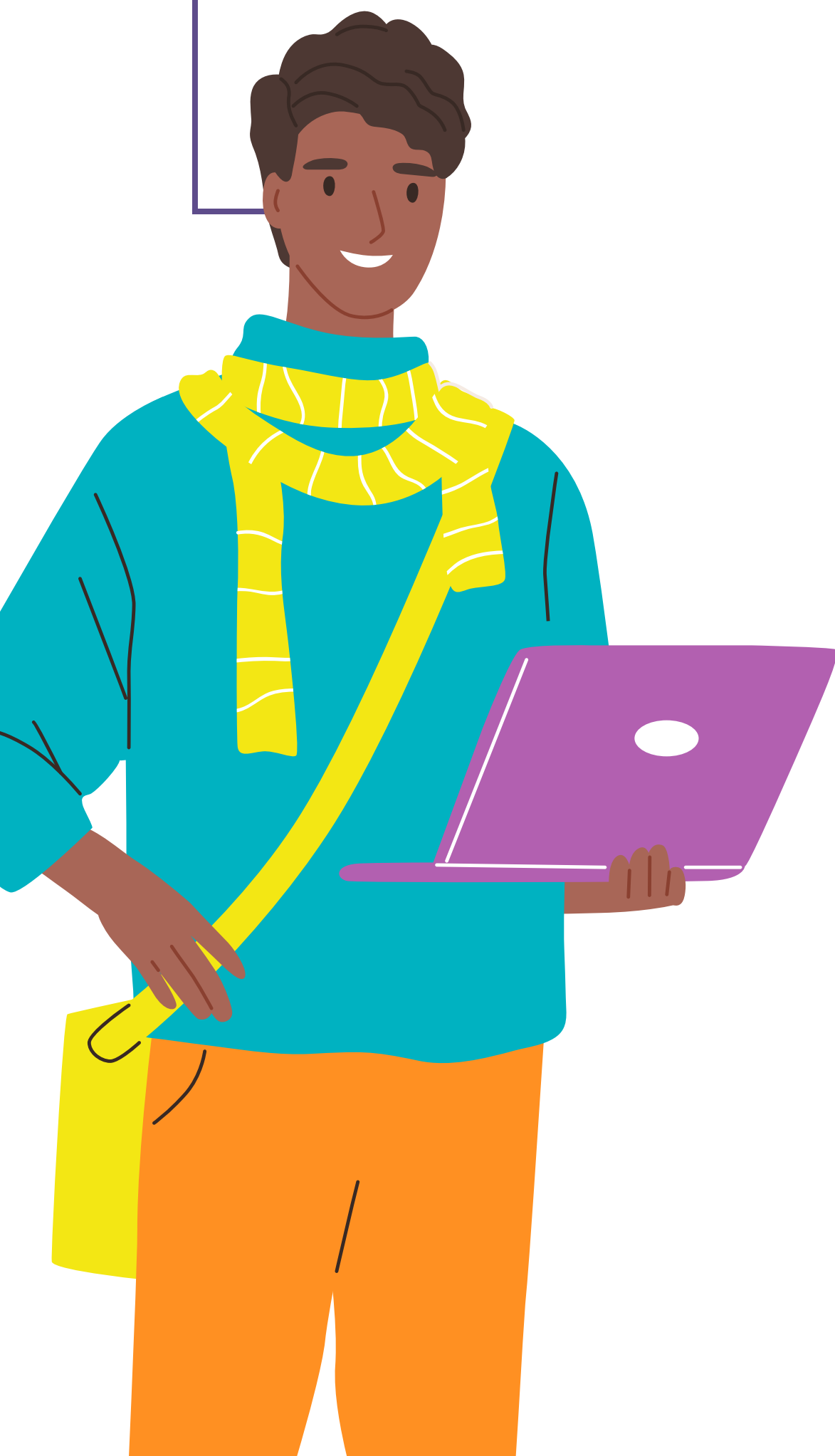
No **Instituto NOW** costumamos desenvolver e aplicar matrizes de competências para os nossos clientes e programas seguindo os seguintes passos:

- ➔ Mapeando os **objetivos de desenvolvimento** de cada atividade junto com o cliente.
- ➔ Comparando esses objetivos com a **lista de mais de 50 competências** que temos detalhadas.
- ➔ Adaptando o **formato da matriz** para as necessidades do cliente e adicionando níveis e rubricas que possam ajudar a usar a ferramenta na prática.

- ➔ Ajudando aos nossos clientes usarem a matriz e adaptarem os seus programas, formações, experiências e cursos para seguir uma lógica de desenvolvimento de competências. Aqui, oferecemos tanto o **desenvolvimento de conteúdos, planos de aula e métodos, como treinamentos em facilitação** e acompanhamento de processos de desenvolvimento de competências.

Para nos ajudar e facilitar o processo de avaliação do desenvolvimento de competências (que envolve estatística e análise de dados) para quem conduz experiências de aprendizagem é que nós criamos o **NOW App**. ■

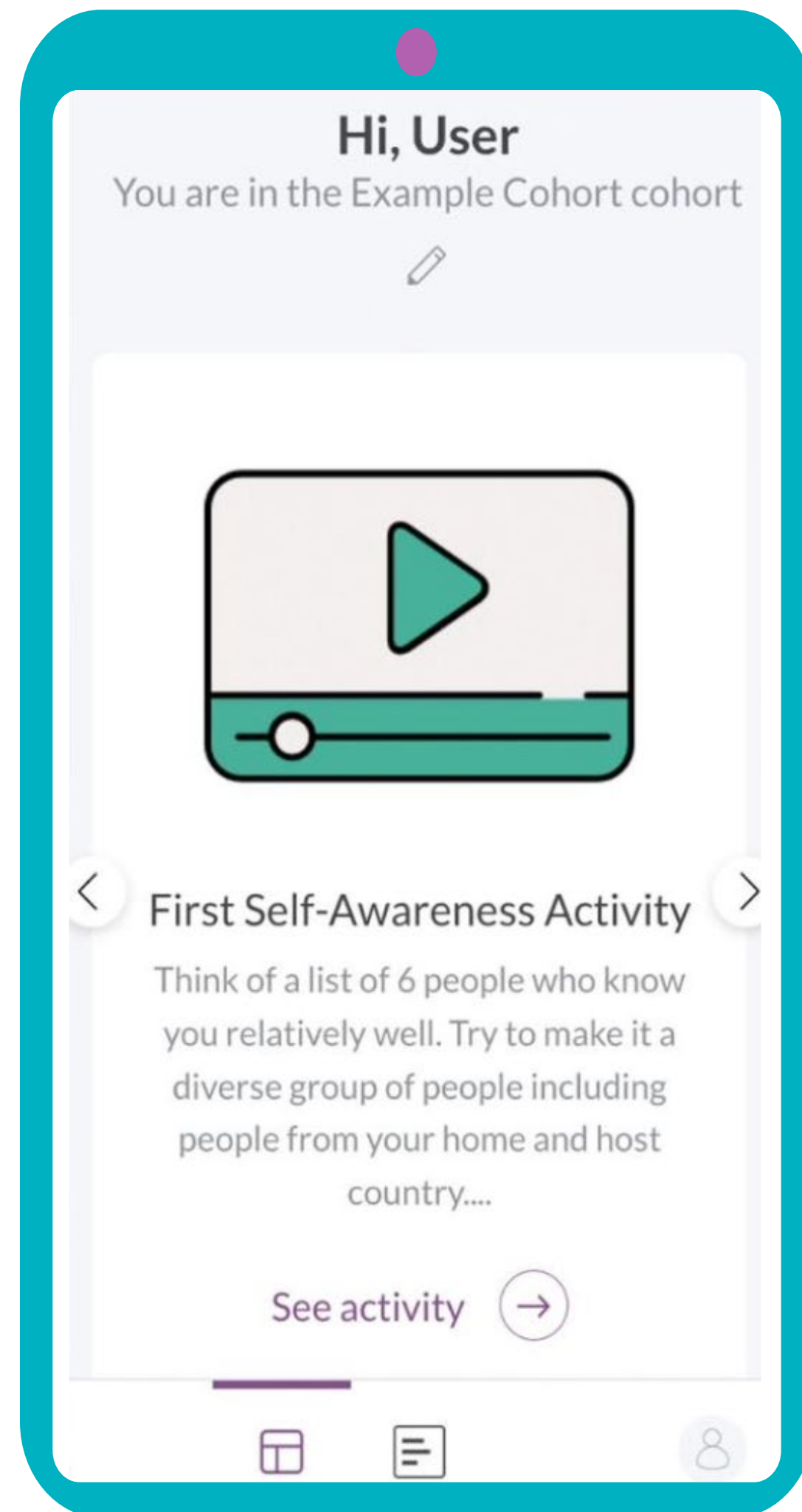
NOW APP



O **NOW App** foi criado com base na **metodologia de Learning Facilitation**, desenvolvida pela nossa organização irmã NOW Association (Suíça) com suporte de uma pesquisadora da Universidade de Zurich. Alguns dos pilares da metodologia incluem: protagonismo do aprendiz, aprendizagem com base em competências, personalização do aprendizado e aprendizagem híbrida.

O **NOW App** permite que cada organização crie um ambiente

próprio com sua matriz de competências personalizada. Através de uma avaliação 360° (que combina autoavaliação, avaliação entre pares, e avaliação pela pessoa condutora do processo de aprendizagem), o app **simplifica o monitoramento e a mensuração do desenvolvimento de competências.** No painel, as organizações e educadoras ou facilitadores podem acompanhar o desenvolvimento de cada aprendiz, conseguindo assim oferecer um apoio individualizado.



Trabalhamos em parceria com o departamento de psicometria da Universidade Federal de Santa Catarina para avaliar os dados gerados através das nossas avaliações para torná-las cada vez mais próximas de ações reais de cada pessoa. O NOW App também é uma **ferramenta para os próprios aprendizes poderem acompanhar o seu desenvolvimento** e, ao final do programa, gera certificados digitais personalizados com as competências desenvolvidas e metrificadas para cada participante.

Assim, **tornamos visíveis as competências desenvolvidas através de cursos, experiências práticas ou treinamentos.** ■

RELATOS DE CLIENTES



Com o apoio do Instituto NOW decidimos trazer uma perspectiva de competência para **ressaltar a intensa transformação e crescimento pessoal** que os participantes experimentam durante um programa de intercâmbio. Chamar estas competências de Superpoderes, através de nossa metodologia, é uma forma lúdica de orientar os alunos a articular, se apropriar e demonstrar o que cada um **desenvolveu em sua jornada pessoal**

*Andreza Martins - Diretora de programas,
AFS Intercultural Programs, USA*

RELATOS DE CLIENTES



Entender como processos educativos podem contribuir para o desenvolvimento de competências e como podemos medir esse desenvolvimento foi um dos temas centrais do “MBI em Educação para o Profissional do Futuro”, que oferecemos na Faculdade de Tecnologia SENAI, em Florianópolis. Junto com o Instituto NOW **elaboramos uma matriz de competências única para esse programa** e a utilizamos tanto para demonstrar o desenvolvimento dos professores que participaram desta pós-graduação, quanto como um exemplo para ser aplicado na medição e no desenvolvimento de competências em suas respectivas salas de aula.”

Karine Marie Arasaki - Coordenadora dos Cursos de Pós Graduação na área de Gestão da Faculdade de Tecnologia SENAI Florianópolis.

RELATOS DE CLIENTES



O nosso trabalho é preparar pessoas jovens com as competências necessárias para que elas possam ser independentes e bem-sucedidas no mundo do trabalho. Para isso, é crucial que elas mesmas **possam ver e entender quais competências são essas e como elas estão se desenvolvendo**. O Instituto NOW nos ajudou a mapear essas competências e construir a nossa metodologia com base nesse mapeamento.

Olivier Moos - Fundador do Durchstart, Suíça

INVISTA EM OPORTUNIDADES

Nesse e-book, evidenciamos a **importância de tornar a aprendizagem visível e de medir o desenvolvimento das competências** fundamentais para o século 21.

A volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, características do mundo VUCA, deixam cada vez mais explícito que a maior parte do aprendizado

acontece fora da escola e dos ambientes formais de educação. Justamente por isso, as organizações estão cada vez mais interessadas em basear os seus produtos e iniciativas educativas com base em competências.

Mas não basta se dar conta da centralidade das competências hoje. **É chegada a hora de capturar o aprendizado, medi-lo e valorizá-lo.**

Nós, do **Instituto NOW**, podemos lhe ajudar exatamente nisso!

Afinal, não há mais dúvidas, que quanto mais você e sua organização souberem quais são e de que modo vocês desenvolvem e põem em prática cada uma de suas competências, maiores as chances de as oportunidades surgirem e serem aproveitadas de forma potente. ■



VAMOS JUNTAS?





Conteúdo e texto:

Marília Moreira, Fernanda
Ogasawara & Rahel
Aschwanden

Design: Sophia Andrezza



institutonow.org



[@institutonow](https://www.instagram.com/institutonow)



contato@institutonow.org



[E Agora, Josefina?](#)