



# COMPETÊNCIAS DO SÉCULO XXI

O que você precisa saber para lidar com  
um mundo em constante transformação

**CAROLINE CARVALHO BUENO**  
**LUCIANO VICENZI**

**SOFTWARE MENTAL**



# O QUE SABEMOS É SUFICIENTE?

Algumas décadas atrás, um curso superior era garantia de carreira estável, emprego disponível e um futuro profissional assegurado. A competência técnica para determinada atividade era o requisito básico e praticamente único.

Tempos depois, surgiu a demanda por maior especialização e os cursos de pós-graduação e MBA multiplicaram-se mundo afora. Já não bastava o curso superior genérico, o profissional necessitava de conhecimento mais específico e aprofundado.

No presente século XXI, o que o profissional precisa?





# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NO SÉCULO XXI

Vamos contextualizar: vivemos a ascensão da tecnologia em todas as áreas da vida humana – saúde, educação, logística, serviços, produção industrial, engenharia, relações pessoais e por aí vai. Há direta concorrência de máquinas, robôs e inteligência artificial em muitas das atividades até pouco tempo atrás realizadas quase exclusivamente por humanos.

Má notícia? Isso é amedrontador? Talvez em alguns aspectos, mas certamente é uma grande oportunidade para levarmos a humanização das atividades, profissões e carreiras a um nível pouco explorado.

O que nos diferencia das máquinas não são as competências técnicas, pois com capacidade de armazenamento gigantesca e análise de dados com precisão e velocidade incríveis, elas são muito melhores do que nós no processamento de informações.

No entanto, há algo que as máquinas não são capazes de fazer com a maestria humana – relacionar-se e interagir com outro ser humano. Somente um humano é capaz de:

- Captar emoção, palavras não ditas, conflitos interpessoais, desejos ocultos;
- Conciliar ideias, interesses e diferenças socioculturais;
- Apoiar, estimular e encorajar pessoas e times;
- Criar sinergia e ambiente estimulante, conciliados com processos produtivos.

O que nos  
diferencia das  
máquinas é a  
capacidade de nos  
relacionarmos como  
seres humanos





# COMPETÊNCIAS DO FUTURO

Recentemente, o Fórum Econômico Mundial relacionou as 10 competências que nortearão o mundo do trabalho de agora em diante. Podemos considerar que já norteariam há algum tempo.

## 1) Resolução de problemas complexos.

Para as questões cotidianas, existem as tecnologias resolvendo e facilitando. Para os problemas complexos, representados por questões novas, ambíguas e mal definidas, entra a capacidade de percepção de questões ocultas ou que precisam de associação de fatos aparentemente desconexos, a criação de sinergia para resolução e capacidade de decisão.

## 2) Pensamento crítico. Clareza é poder.

Em um mundo que nos inunda de informação a todo tempo, capacidade de curadoria e de reflexão são imprescindíveis para a utilização produtiva das informações através de correlações entre causas e efeitos multifatoriais. O pensamento crítico também é essencial para definir prioridades, hierarquizar problemas e direcionar recursos estratégicos para otimizar soluções.

Resolução de  
problemas  
complexos

Pensamento  
crítico



# Criatividade

# Liderança e gestão de pessoas

**3) Criatividade.** Pensar de forma inédita e criar são premissas para a inovação, não apenas sobre os problemas atuais como também sobre novos que surgem em um mundo mais complexo e conectado. Organizações inovadoras criam diferenciais competitivos e destacam-se no mercado. Do ponto de vista prático, duas dimensões são essenciais para gerar inovações de alto impacto: a amplitude do ato criativo, considerando o uso de novas tecnologias auxiliares, conexões com pessoas de fora da empresa, parcerias com instituições de pesquisa e intensa troca de ideias; e a capacidade de transformar ideias em projetos reais e implementá-los com excelência.

**4) Liderança e gestão de pessoas.** Liderança sempre foi considerada no escopo da gestão, no entanto, em organizações cada vez mais horizontais e com dinâmicas fluidas, todos são chamados ao protagonismo de líder em algum momento e/ou projeto. Ter a capacidade de gestão das pessoas envolvidas, suas características e potencialidades, passou a ser exigido de todos. O exercício da liderança, antes verticalizado, passou a ser horizontalizado, exigindo o uso mais intensivo de habilidades socioemocionais para conciliar diferenças em prol de objetivos desafiadores.



# Trabalho em equipe

# Inteligência emocional

**5) Trabalho em equipe.** A colaboração tornou-se um dos grandes trunfos da economia pós-digital. Saímos do modelo linear de empresas que controlam toda a cadeia produtiva e prestação de serviço para um modelo de união e sinergia de competências e talentos. Sendo assim, o profissional de sucesso do século XXI é aquele capaz de trabalhar em times multidisciplinares, multiculturais e muitas vezes com pensamentos diferentes. A compreensão e o respeito pelas diferenças passou a ser visto não mais como um problema, mas como uma necessidade para qualificar soluções multifacetadas.

**6) Inteligência emocional.** Excelência técnica não basta para a implantação de ideias e projetos. Uma posição mal colocada afasta a colaboração e aprovação. É necessário um comportamento adequado às situações, ambientes e pessoas. Para isso, compreender melhor as próprias emoções e fortalecer a resiliência pessoal passa a ser fundamental. Segundo Daniel Goleman, a inteligência emocional abrange habilidades intrapessoais e interpessoais. As intrapessoais são relativas ao próprio indivíduo, tais como autopercepção emocional, nível de gerenciamento emocional e a motivação para agir. As interpessoais envolvem a empatia e o altruísmo, bem como aspectos relativos a influência e persuasão, foco em metas compartilhadas e qualidade das relações.



# Julgamento e tomada de decisão

# Orientação a serviços

**7) Julgamento e tomada de decisão.** À medida que as organizações coletam mais dados, elas precisam de pessoas que possam analisá-los em profundidade e usá-los para tomar decisões inteligentes mediante os propósitos almejados. Saber estabelecer correlações entre possíveis causas e efeitos diante de cenários diversos e que se transformam rapidamente, e tomar decisões com velocidade, requer coragem para assumir responsabilidades e experiência para atuar com visão sistêmica. É necessário também a capacidade de execução das decisões.

**8) Orientação a serviços.** Enxergar a atuação profissional como dimensão do servir e colaborar com todas as pessoas à volta. Em um mundo complexo, volátil e ambíguo, o que se busca é praticidade, conveniência e uma boa dose de empatia, tanto internamente entre os colaboradores, quanto com o cliente. Inúmeras pesquisas apontam para a relação direta entre o clima organizacional e o nível de satisfação dos clientes. A lógica é simples: ninguém pode dar o que não tem. Líderes e profissionais devem considerar que hoje os clientes têm novas opções para suas necessidades surgindo todos os dias, caso não se sintam adequadamente atendidos. A sobrevivência da empresa e a atratividade dos profissionais passa a ser considerada, em alto grau, pela atitude proativa de ser útil.



# Negociação

# Flexibilidade cognitiva

**9) Negociação.** A capacidade de se alcançar bons acordos mútuos não é mais restrita à área comercial, mas atributo essencial para todos os profissionais que diariamente buscam aprovação de ideias, recursos apropriados e resultados mais expressivos em suas atividades. O conceito de sinergia ganhou novo status quando se fala em produtividade, mas isso só é possível caso haja conciliação ampla entre objetivos organizacionais e interesses pessoais, obtidos não mais pela imposição, mas pela capacidade de influenciar percepções, visando resultados satisfatórios para todos os lados envolvidos em uma questão. Negociação é influência, não controle.

**10) Flexibilidade cognitiva.** Estar aberto às novas ideias, às ideias diferentes, aos novos aprendizados e às formas alternativas de se fazer algo. Segundo Alvin Tofler, “o analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender”. Na prática, isso significa a troca da busca por certezas para a busca por abertura mental para a melhoria contínua. A certeza é a morte da criatividade, pois não permite questionamentos. A flexibilidade cognitiva requer a capacidade pessoal de lidar com o erro sem medo do julgamento alheio. Se há vergonha de errar, não há predisposição real para aprender.





Como podemos perceber, todas são competências complexas, resultantes da conjugação de outras competências essenciais, uma evidência explícita da complexidade do nosso cérebro e da composição da mentalidade resultante de uma pessoa.

É importante salientar que as novas competências apresentadas não invalidam o conhecimento técnico, apenas modificam a relação com ele, muitas vezes obtido diretamente em bancos de dados repletos de informação. Isso significa que a principal competência profissional passou a ser saber pensar sobre um conhecimento e suas correlações para aplicá-lo em determinado contexto.

E é exatamente por isso que muitos profissionais se encontram amedrontados e inseguros diante da realidade dessas mudanças aceleradas. A educação tradicional não os preparou academicamente para pensar sobre conceitos em situações novas, mas sim para repeti-los em situações conhecidas. Não os preparou para atuar sinergicamente com outras pessoas, mas para aplicar isoladamente o conhecimento que domina.

# O INÍCIO DA RECICLAGEM PESSOAL

Em um mundo em que a impermanência é permanente, como desenvolver essas novas competências? Recomenda-se alguns passos:

- **Reconhecer o padrão de pensamentos e comportamentos atrelados ao modelo da velha economia.** Buscar o diagnóstico preciso de crenças inadequadas para o atual mundo da efemeridade em que o estado de mudança é permanente. Há cada vez mais ferramentas e materiais que auxiliam na identificação de padrões inadequados ou insuficientes para a atuação sadia. Conheça suas crenças limitantes!

- **Reciclar-se!** Após o diagnóstico do seu mindset dominante, faça a substituição de comportamentos de passividade, vitimização, rigidez, medo da transformação ou do protagonismo por desenvolvimento da autonomia, criatividade, autoestima, coragem, confiança e experiência. Essas competências socioemocionais estão na base das competências requeridas para o século XXI.



- Responsabilizar-se pelo autodesenvolvimento e gerenciamento da carreira. No atual modelo, cada profissional é avaliado e remunerado pelo capital intelectual e relacional que possui. As empresas contratam esse patrimônio em troca de salário e benefícios. Portanto, cada um é empreendedor desse ativo. Delegar completamente a formação, capacitação e atualização à empresa não só é um erro como uma postura em desuso. Diagnosticar o que necessita desenvolver e buscar a solução com leituras, cursos, terapias, etc. passa a ser essencial para o novo profissional.

E diante desse cenário de profundas e rápidas mudanças e implantação de novas e revolucionárias tecnologias, as empresas nascidas na velha economia assistem, muitas vezes assustadas e perdidas, ao surgimento, crescimento e concorrência de startups velozes e disruptivas. Adquirir, criar ou implementar novas tecnologias não é a principal dificuldade, mas sim operar uma profunda e significativa mudança de postura e atitude dos seus colaboradores sobre como pensar e agir na nova economia. De nada adianta o acesso a uma tecnologia inovadora se o profissional tentar utilizá-la da mesma forma, com o mesmo tipo de mentalidade. O problema não é necessariamente tecnológico, antes de mais nada, é essencialmente de mindset.

# COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

O ser humano, essencialmente social, estabelece seu autoconceito a partir de comparações com um modelo de referência interno e externo ao mesmo tempo. Quando interno está relacionado ao desejo de ser melhor hoje do que foi ontem e de ser melhor amanhã do que foi hoje. Quando externo está relacionado aos feedbacks que recebe dos grupos de convívio fortemente atrelados à cultura vigente em seu entorno, não raro, repletos de idealizações sobre como deve ser a pessoa.

A escolha sobre como organizar esse modelo de referência, a dosagem entre o interno e o externo, é personalíssima, assim como a opção em, ao observar os fatos do mundo, escolher entre o foco nos problemas ou foco nas oportunidades.

O foco nos problemas que valoriza o que falta revela o mindset da escassez. O foco nas oportunidades, e na valorização do que já se possui como base para o desenvolvimento contínuo, revela o mindset da abundância. Entre o mindset da escassez e o mindset da abundância, elencamos para o Diagnóstico de Mindset 36 competências básicas, correlacionadas a partir da estratificação de comportamentos para chegar a 6 competências socioemocionais essenciais aos desafios do século XXI, abaixo descritas.



## Autoestima

**Autoestima:** é a visão positiva sobre si mesmo, do ponto de vista ético e estético, com capacidade de valorizar produtivamente os traços pessoais positivos, sem sofrer com as próprias limitações. Deriva do juízo de valor que a pessoa faz sobre seu autoconceito, a avaliação de seus desempenhos nos mais diversos setores da vida. Nathaniel Branden, especialista no tema, a relaciona com a confiança na capacidade de pensar e no senso de merecimento à felicidade. A autoestima sadia favorece o senso de colaboração com a equipe e a colocação dos resultados do grupo acima dos resultados pessoais.

## Autonomia

**Autonomia:** é agir segundo as próprias normas, a segurança para lidar com os desafios pessoais e o respeito pela capacidade do outro em lidar com os próprios desafios. Na autonomia, há o predomínio do discernimento para compreender as diferenças nas relações com terceiros, quando se assume a postura de igual para igual. Se desenvolve a partir da reflexão sobre as experiências pessoais para assumir os valores que direcionam suas escolhas. A autonomia sadia favorece o abertismo para lidar com o diferente e a aceitação do fato de não ser possível controlar a vida.

## Autotransformação

**Autotransformação:** é a capacidade de se autotransformar através de novas vivências, do conhecimento de outras culturas, valores e pontos de vista. Resulta do aprendizado prático obtido pela valorização do uso em detrimento da posse, da aplicação dos conhecimentos técnicos e relacionais adquiridos e aproveitados como fonte de amadurecimento pessoal. A experiência enquanto traço pessoal amplia a visão de conjunto sobre os elementos de uma dada realidade, ao mesmo tempo em que favorece a conciliação de interesses aparentemente desconexos a uma primeira vista. Traduz a maturidade emocional de uma pessoa para lidar com o novo e com a diversidade de maneira construtiva.



## Confiança

**Confiança:** é a propensão básica de confiar que as coisas caminham para melhor, apresentando disposição íntima para o otimismo lúcido, ou seja, com os pés no chão. Einstein dizia que a decisão mais básica que qualquer pessoa poderia tomar na vida é se acredita ou não que o universo é amigável. A confiança sadia é a base para a empatia, pois não é possível compreender a realidade do outro a partir de uma postura pessoal de defesa, e para a gratidão, pois não há como valorizar os aportes recebidos se houver desconfiança sobre as intenções do outro. Confiança e autoestima são essenciais para o verdadeiro senso de equipe.

## Coragem

**Coragem:** é a capacidade de lidar com os próprios medos ao enfrentar desafios, sem se deixar paralisar, submeter, fugir ou agredir o outro – as reações básicas do medo. Há predisposição para conviver com o novo e revisar pontos de vista sobre qualquer tema sem constrangimentos, essencial ao exercício da comunicação assertiva. A coragem sadia não impõe, mas também não se submete sem compreender as razões envolvidas. Favorece a tomada de decisão e assunção de riscos ao mesmo tempo em que fortalece a resiliência para lidar com as frustrações inevitáveis da vida, fortalecendo a capacidade de implementar projetos e soluções.

## Criatividade

**Criatividade:** é o exercício do pensamento livre dos padrões estabelecidos e, portanto, livre das comparações com terceiros e do medo de errar, permitindo encontrar novas alternativas ou visões sobre os fatos e contextos. Quando aplicada, resulta da busca por transcender modelos e conseguir ver conexões fora dos padrões estabelecidos. É uma competência em destaque na listagem do Fórum Econômico Mundial e, ao mesmo tempo, base para outras competências requeridas no século XXI. Requer uma observação mais acurada dos fatos para perceber além do óbvio e uma predisposição mental para focar em novas oportunidades e soluções.



# A TRANSFORMAÇÃO NECESSÁRIA

Empresas e profissionais precisam trabalhar lado a lado. É um processo de cocriação; na medida em que a organização percebe as transformações e necessita tomar decisões de disrupção e adoção de novas práticas, seus colaboradores devem ser estimulados e apoiados na mudança da mentalidade e atitudes concretas. Como bem sustenta Walter Longo: “Não se trata de revolução tecnológica, mas sim de revolução humana”. Esse conceito se aplica em todos os âmbitos organizacionais, e principalmente no topo.

Alguns questionamentos que as organizações podem se fazer:

- A avaliação de clima organizacional atual está alinhada com a necessidade de um modelo mais dinâmico, ágil, horizontal, multidisciplinar e inovador?
- Temos capacitado nossa equipe para a repetição de práticas usuais ou para a ampliação da autonomia, poder de decisão e implantação do novo?
- Nosso propósito está alinhado ao mundo complexo, volátil, colaborativo, multifacetado e em busca de maior autenticidade?
- Tenho capacidade de diagnóstico do mindset predominante das minhas equipes – identificando se este é voltado para a escassez ou a abundância?
- Como criar um ambiente propício e estimulante para o desenvolvimento das competências do profissional do Século XXI?

"Não se trata de  
revolução tecnológica,  
mas sim de revolução humana."

Walter Longo



# QUE VENHAM NOVOS HORIZONTES

Em nenhum momento da História da humanidade, a tecnologia teve tanto impacto em diferentes perspectivas. As mudanças são trazidas concomitantemente por diversas tecnologias disruptivas, tais como inteligência artificial, robótica, internet das coisas, impressão 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciência dos materiais, computação quântica, entre outras. Uma transformação de tal magnitude requer dos profissionais uma nova visão e atitude, um novo jeito de pensar suas possibilidades, seja em startups, seja em organizações maduras e que precisam providenciar com urgência uma profunda reciclagem em seu modo de atuar no mercado.

Essa transformação tem sido excelente oportunidade de reciclagem e crescimento ainda não experienciados pela humanidade. Trata-se de uma revolução exponencial e, portanto, o desenvolvimento humano poderá e deverá ser em ritmo e profundidade inéditos.

Que tal identificar seu mindset e promover a expansão de suas fronteiras mentais e emocionais? Recicle sua mentalidade para a nova economia e toda realidade que nos cerca!



Identifique como estão suas competências  
respondendo ao Diagnóstico SMA

acesse em:

[www.softwaremental.com.br](http://www.softwaremental.com.br)

siga-nos:



**SOFTWARE MENTAL**