



## **Competências e aprendizagem nas organizações: estudos recentes e agenda de pesquisa**

**Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo**

Doutora em Administração (PPGA/UEPB)

Universidade Federal da Paraíba (UEPB) João Pessoa-PB, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0359890997459713>

 <https://orcid.org/0000-0002-0664-8575>

[anacarinakruta@gmail.com](mailto:anacarinakruta@gmail.com)

**Cristina Lourenço Ubeda**

Doutora em Engenharia de Produção (EESC/USP)

Universidade Federal de São Paulo (UFSCar), Sorocaba-SP, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6696784421924024>

 <https://orcid.org/0000-0001-6460-9462>

[cristina-ubeda@ufscar.br](mailto:cristina-ubeda@ufscar.br)

**Lana Montezano**

Doutora em Administração (PPGA/UnB)

Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília-DF, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8876142292537855>

 <https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

[lanamontezano@gmail.com](mailto:lanamontezano@gmail.com)

Com grande satisfação, apresentamos esta chamada especial sobre competências e aprendizagem nas organizações. Reconhecendo a crescente importância desses temas na pesquisa acadêmica e no desenvolvimento profissional, as editoras desta chamada especial, nomeadas em ordem alfabética, uniram seus esforços e suas competências para direcionar o foco dessa chamada para esta área crucial. Nosso impulso para enfrentar esse desafio foi motivado, em primeiro lugar, pela vontade de estimular debates significativos, divulgar pesquisas realizadas em diversas universidades brasileiras, fomentando assim novas redes de pesquisa, e impulsionar o progresso do conhecimento nesse campo vital para a educação e o desenvolvimento humano. Além disso, nossa motivação é reforçada pela nossa experiência e atuação na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, onde desempenhamos um papel de liderança no tema que é central à nossa chamada especial. Vale ressaltar que nossa atuação em eventos da área inspirou a capa desta edição especial, capturando alguns momentos significativos de interação e debates sobre a temática.

É crucial que as organizações desenvolvam competências organizacionais, tendo em vista que é a partir delas que são adotadas práticas eficazes para mobilizar diferentes tipos de recursos (ex: humanos, físicos, tecnológicos, organizacionais) e gerar os produtos e serviços aos seus clientes e

sociedade, visando obter vantagem competitiva (em organizações privadas) ou proporcionar valor público (organizações públicas) ou valor social (organizações do terceiro setor). Independente do tipo de organização, elas precisam das competências organizacionais para cumprir sua missão institucional e propiciar a sustentabilidade e melhorias de desempenho organizacional. Um dos recursos essenciais nas organizações são as pessoas que trabalham nela e que precisam ter o perfil de competências profissionais adequado para contribuir de forma efetiva com desempenhos bem-sucedidos, por meio da demonstração dos seus comportamentos no contexto do trabalho. Para tanto, surgiu o modelo de gestão por competências, que consiste em adotar práticas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensa de competências individuais. Esse modelo visa alinhar as competências individuais e das equipes à realização das competências organizacionais, contribuindo para o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, a análise do contexto é essencial em estudos sobre competências, considerando tanto as demandas atuais quanto futuras das organizações, o que remete à necessidade de revisões contínuas das competências que precisam ser disponibilizadas e desenvolvidas nas organizações. Desta forma, esta chamada buscou estimular a publicação de estudos que pudessem trazer discussões sobre temáticas de competências em diferentes níveis, tipos de organizações, em diferentes etapas da gestão por competências, e abordar a influência de aspectos individuais e do contexto externo, incluindo tendências de mudanças que remetem a necessidades de novas definições de competências. O objetivo é contribuir com resultados de pesquisas que possam avançar na geração de conhecimento, além de proporcionar reflexões sobre as potencialidades de implicações práticas para o aperfeiçoamento das organizações.

Considerando que as competências são adquiridas por meio de processos de aprendizagem, tem-se que, apesar de os primeiros estudos sobre aprendizagem organizacional terem surgido nos anos cinquenta, a importância dessa temática para a adaptação e o progresso contínuo em ambientes organizacionais é inegável, especialmente diante das inúmeras mudanças ocorridas desde então. A partir dos processos de aprendizagem, os indivíduos têm a capacidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver competências, fornecendo a base essencial para o crescimento, seja a nível individual, coletivo ou organizacional – todos esses sendo alvos de interesse nos estudos em Aprendizagem.

Esta edição apresenta quatro artigos que tratam sobre a Aprendizagem, dois sobre desenvolvimento de competências, abrangendo enfoque tanto da aprendizagem como das competências e quatro artigos específicos sobre competências.

O primeiro artigo **“Evidências de validade da escala de clima para aprendizagem”** (Bonatti & Puente-Palacios, 2023) apresenta a proposta de uma escala com evidências de validade contendo 10 itens, agrupados em três fatores (facilitação da aprendizagem, valorização da aprendizagem, e evitação de erros). O artigo consolida práticas que viabilizem condições para que as pessoas realmente possam aprender e desenvolver suas competências no trabalho. Trata-se de uma ferramenta de diagnóstico organizacional que estabelece antecedentes e consequentes contextuais para estimular a aprendizagem dos indivíduos.

O segundo artigo **“Joguei, e agora? Reflexões acerca do potencial de contribuição dos Jogos Sérios no desenvolvimento de competências individuais nas organizações”** (Ouros, Ruas & Pedron, 2023), a partir do estudo de três casos que adotaram jogos como estratégia de aprendizagem,

constatou que foi possível desenvolver determinados tipos de competências previstos no planejamento instrucional, tendo em vista o enfoque prático deste tipo de ação, além de outras novas que não estavam previstas. Isso contribuiu para retroalimentação da etapa de planejamento instrucional com a complementação de outras competências que o jogo pode desenvolver. Os autores evidenciam a relevância do uso de jogos sérios como estratégia a ser utilizada em treinamentos para as organizações, e reforçam a necessidade de se definir métricas para avaliação da efetividade do desenvolvimento das competências.

O terceiro artigo **“Feedback no processo de aprendizagem: proposta de estruturação e implicações percebidas por estudantes de Administração”** (Silva, Ayres, Araújo & Abrantes, 2023) apresenta o *feedback* como elemento crucial no processo de ensino-aprendizagem; para tanto, analisa a contribuição da utilização de *feedbacks* para o processo de aprendizagem dos estudantes na percepção dos discentes matriculados em disciplinas da graduação em Administração da UFPB. Os autores contribuem para o campo de pesquisa com a estruturação do processo de *feedback* enquanto estratégia de ensino nas disciplinas ministradas, apresentando os tipos de *feedbacks* fornecidos por professores e alunos, além de revelar que os estudantes tendem a valorizar os *feedbacks* e os consideram importantes tanto na vida profissional quanto acadêmica, bem como por discutir perspectivas para o grande desafio do ensino superior de formar profissionais que atendam às demandas do mercado de trabalho.

O quarto artigo **“Teletrabalho eficaz: avaliação do desenho instrucional em treinamentos”** (Carmo, Abbad, Miranda & Meira, 2023), no contexto de crescimento da necessidade de preparar os profissionais para a prática do trabalho virtual no início da pandemia, tem por objetivo avaliar a qualidade do Desenho Instrucional (DI) de um programa de treinamentos de habilidades de trabalho em equipes virtuais oferecido por uma organização brasileira do segmento financeiro. Os treinamentos avaliados tiveram foco predominante na aprendizagem cognitiva dos participantes e os métodos eram voltados para a informação. Nas discussões do artigo, destacam-se a relevância do *feedback* construtivo, individual e em tempo hábil para proporcionar maior domínio de conteúdo em treinamentos *online* e voltados para aprendizagem nos três domínios - cognitivo, afetivo e psicomotor - de forma integrada.

O quinto artigo **“Estratégias de Desenvolvimento de Competências Socioemocionais de Estudantes de um Curso de Graduação em Administração”** (Bradaschia & Silva, 2023), a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa e interpretativa, identifica estratégias para o desenvolvimento de competências socioemocionais de estudantes de um curso de graduação em Administração de uma Universidade pública federal localizada no Nordeste do Brasil. Os resultados do estudo revelaram que as estratégias desenvolvidas pelos estudantes os auxiliaram a lidar com as situações vivenciadas no ambiente acadêmico e sua identificação pode auxiliá-los na gestão das emoções nos vários espaços sociais de sua vida - pessoal, acadêmico e profissional - e no desenvolvimento de três competências socioemocionais: consciência emocional, autocontrole emocional e consciência social.

O sexto artigo **“A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN”** (Mendes, Medeiros & Costa, 2023) apresenta a Gestão Por Competências em IFES como ferramenta para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal – PNPd e, por meio da coleta de dados em grupo focal e questionário on-line, investiga a percepção do professor-gestor sobre a relevância da capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na sua atuação como gestor na Universidade. Nos resultados, os professores-gestores consideram os cursos de capacitação como ações importantes no

processo de desenvolvimento de competências, mas enfatizam que a forma como os docentes desenvolvem suas competências ao assumirem cargos de gestão acontece na prática cotidiana.

O artigo sétimo **“Tendências entre Comprometimento Organizacional e Competências Profissionais de Enfermeiros, Jovens e Experientes, Durante a Pandemia de Covid-19 em Manaus (AM)”** (Fernandes, Torres, Paiva & Vital, 2023) discute cinco dimensões - cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas - a respeito da observação diária de trabalho de enfermeiros e das diferenças geracionais entre profissionais jovens e profissionais experientes. Os achados da pesquisa destacam que o cenário da pandemia de Covid-19 agravou as problemáticas do trabalho dos profissionais de enfermagem e que as correlações entre comprometimento e as dimensões ética e política não foram estatisticamente significativas para a subamostra Jovens; enquanto que todas as correlações foram significativas para a subamostra Experientes.

No oitavo artigo **“Experiências Premiadas de Inovação em Organizações Públicas Brasileiras: práticas organizacionais e relações com competências coletivas”** (Lins & Santos, 2023), investiga-se as equipes premiadas da Categoria 1 – Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal, estadual e do Distrito Federal nas cinco últimas edições (2018-2022) do Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública. Os achados destacam que as competências se tornam perceptíveis através do comportamento das pessoas e das equipes e, por isso, demandam mobilização e promoção através das práticas organizacionais.

O artigo nono **“Competências digitais no contexto da transformação digital da área de gestão de pessoas da Administração Pública Federal: proposta de modelo conceitual”** (Lopes, Soares & Souza, 2023) ressalta o papel das tecnologias digitais na gestão pessoas do setor público brasileiro e, para tanto, apresentam uma estrutura conceitual que destaca o elemento “pessoas” no engajamento da transformação digital. Como contribuições, apresentam-se 20 Competências Digitais (CDs) aplicáveis à área de GP e relacionadas por Lopes (2021) no Quadro Dinâmico de Referência de Competência Digital para Portugal (QDRCD) como promotoras de maior efetividade na prestação de serviços, de melhor performance de servidores públicos e de melhor interação dos profissionais com seus stakeholders por meio de ferramentas digitais.

O décimo artigo **“Competências multiníveis dos líderes para transformação digital – uma revisão sistemática da literatura”** (Dillenburg, Froehlich & Bohnenberger, 2023) apresenta uma revisão sistemática da literatura (RSL) de 44 artigos nacionais e internacionais que resultou na identificação de nove competências para promover a TD nas indústrias. As discussões contemplam a perspectiva multinível - organizacional, de equipe e individual - para investigar as competências de líderes no setor industrial. Para estudos futuros, as autoras destacam sete tópicos referente às oportunidades e desafios para estudos futuros relacionados ao tema: prontidão digital, cultura organizacional, gestão estratégica, metodologia e análise de dados, comunicação, gestão de pessoas e tecnologia digital.

Por fim, observa-se uma relação entre os artigos. No caso da temática de aprendizagem, os artigos perpassam diferentes aspectos necessários ao sucesso da aprendizagem. Bonatti e Puente-Palacios (2023) evidenciam a necessidade de um ambiente organizacional propício para a aprendizagem, ou seja, descrevem situações que a organização precisa praticar para viabilizar a aprendizagem, antes mesmo de uma situação da aprendizagem em si. Já Ouros, Ruas e Pedron (2023) abordam aspectos específicos do uso de uma estratégia de aprendizagem diferenciada por meio de jogos para o momento da execução da aprendizagem, como forma de utilizar elementos que estimulem a prática para

aquisição de competências durante a aprendizagem em si. Carmo, Abbad, Miranda e Meira (2023) evidenciam a relevância do desenho instrucional para preparação do treinamento do conteúdo e estratégias a serem adotadas durante a experiência de aprendizagem no treinamento, e constata a importância do *feedback* durante o processo de aprendizado dos participantes. Da mesma forma, Silva, Ayres, Araújo e Abrantes (2023) destacam o *feedback* como uma ferramenta importante de avaliação durante o processo de aprendizagem dos estudantes de Administração. Estes artigos se complementam no sentido de descrever o ambiente organizacional que estimula a aprendizagem (Bonatti & Puente-Palacios, 2023), a necessidade do desenho instrucional adequado à aprendizagem (Carmo et al., 2023), a importância do uso de estratégias de aprendizagem diferenciadas com uso de metodologias ativas de jogos (Ouros et al., 2023) e a necessidade de avaliações e fornecimento de *feedbacks* para acompanhamento da evolução do aprendizado (Carmo et al., 2023; Silva et al., 2023).

O *feedback* também é evidenciado por Bradaschia e Silva (2023) como uma forma de desenvolvimento de competências socioemocionais de alunos de administração, além de destacar que os próprios alunos precisam adotar estratégias ao desenvolvimento de competências, colocando uma ênfase na ótica do estudante também como responsável por definir mecanismos que viabilizem o seu próprio aprendizado de competências socioemocionais, as quais são necessárias tanto durante a vida acadêmica, como também na vida pessoal e profissional para quando se formarem. O artigo de Mendes, Medeiros e Costa (2023) também indica que o desenvolvimento das competências gerenciais do professor-gestor não se limita ao momento da capacitação, mas sim ocorre principalmente com a experiência prática do dia-a-dia. Estes dois artigos trazem a reflexão quanto à importância da interação social entre as pessoas no trabalho e da integração contextual para o desenvolvimento de competências individuais. Com isso, tem-se que tanto aspectos do próprio indivíduo quanto contextuais influenciam no desenvolvimento de competências. Já o artigo de Fernandes et al. (2023) também discute aspectos quanto às características dos indivíduos influenciando na demonstração das competências no trabalho.

Observa-se que os estudos publicados nesta chamada também abordam diferentes níveis de análise das competências, desde o desenvolvimento ou demonstração delas no nível individual (Ouros, Ruas & Pedron, 2023; Bradaschia & Silva, 2023; Mendes, Medeiros & Costa, 2023; Fernandes, Torres, Paiva & Vital, 2023; Lopes, Soares & Souza, 2023) no nível de equipes (Lins & Santos, 2023) e até mesmo a abordagem multinível (Dillenburger, Froehlich & Bohnenberger, 2023).

Os artigos de Lopes et al. (2023) e de Dillenburger et al. (2023) trazem discussões da necessidade de competências para a transformação digital, evidenciando a importância da definição de competências considerando as mudanças do contexto em que as organizações estão inseridas, inclusive de tendências do ambiente externo da organização, e que esta necessidade ocorre tanto para organizações públicas como para organizações privadas, conforme os lócus de pesquisas das respectivas investigações realizadas pelos autores. No artigo de Lins e Santos (2023) também observa-se a relevância de se definir e desenvolver nas equipes competências para inovação, de modo a contribuir com as mudanças organizacionais.

Sendo assim, a variedade de enfoques dos artigos publicados demonstra as vastas possibilidades de desenvolvimento de pesquisas; o que confirma (i) a atualidade das discussões, (ii) a relevância dos temas de competências e aprendizagem e (iii) a necessidade de desenvolvimento de mais estudos na direção de uma agenda robusta de novas pesquisas.

Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial para o período de 2023 a 2027 (Di Battista,

Grayling & Hasselaar (2023)<sup>1</sup>, o futuro do trabalho e da educação será guiado pela multiplicidade de tendências simultâneas, incluindo transições ecológica e energética, fatores macroeconômicos e mudanças geoeconômicas e na cadeia de abastecimento. O que direciona para contextos do trabalho cada vez mais voltados a modelos de trabalho híbridos e *anywhere offices* - empregos digitais globais.

Diante deste panorama, e com base na experiência com a temática das editoras decorrentes de análise da literatura especializada e discussões em eventos científicos sobre o tema, destacam-se alguns pontos de agenda de pesquisa, tais como:

- transições profissionais e desenvolvimento de competências nos cursos técnicos, tecnólogos, graduação e pós-graduações;
- estilos e estratégias de ensino-aprendizagem necessárias para desenvolvimento de futuros profissionais com os novos perfis da geração jovem;
- uso de metodologias ativas e tecnologias digitais nas estratégias de aprendizagem;
- desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por competências, inclusive com resultados de avaliação do uso das trilhas.
- uso de inteligência artificial e *business intelligence* para gestão por competências, inclusive como meio de definir necessidades de aprendizagem e construção de trilhas de aprendizagem;
- análise da adoção da gestão por competências nas organizações, inclusive com proposta de definição de modelo de maturidade para avaliação da gestão por competências para contribuir com as organizações que precisam avançar na adoção de práticas vinculadas à gestão por competências.
- adoção de práticas específicas de alguma das etapas da gestão por competências, desde novos métodos de diagnóstico e prognóstico, desenvolvimento de competências, provimento de competências, avaliação de desempenho por competências, recompensa por competências, certificação de competências, bem como das suas integrações e implicações de uma etapa para outra da gestão;
- diagnóstico e prognóstico de competências para os novos perfis de trabalho;
- continuar os estudos sobre competências em suas diferentes dimensões, tipologias, níveis (individual, equipe e organizacional), profissões, e em contextos de diferentes organizações (público, privada, terceiro setor);
- variáveis antecedentes e consequentes das competências;
- variáveis antecedentes e consequentes da aprendizagem;
- gestão por competências, sob uma perspectiva multinível, orientada para questões de diversidade, equidade e inclusão;

---

<sup>1</sup> Di Battista, A., Grayling, S., & Hasselaar, E. (2023). Future of jobs report 2023. World Economic Forum, Geneva, Switzerland. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf).

- interculturalidade, estilos de liderança e competências;
- práticas e processos de aprendizagem, tanto na perspectiva formal quanto informal, em diferentes contextos organizacionais; e
- processos de desaprendizagem em contextos educacionais e ocupacionais.

Esperamos que apreciem a leitura e vamos juntos nos avanços das pesquisas sobre competências e aprendizagem!

Saudações editoriais e acadêmicas!

**Equipe Editorial da Chamada Especial de Competências e Aprendizagem**