

COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM: CONTEXTO ORGANIZACIONAL E EDUCACIONAL

COMPETENCIES AND LEARNING: ORGANIZATIONAL AND EDUCATIONAL CONTEXT

Talyana Gentil Dias¹Augusto César de Assis Braga²Alexandre Wallace Ramos Pereira³

Resumo: A definição de competência por Guy Le Boterf destaca a capacidade de combinar recursos para alcançar resultados satisfatórios, enfatizando a necessidade de mobilizar conhecimentos e habilidades de maneira eficaz. Outras perspectivas, como as de Michele Pellerey e a Organização Mundial da Saúde, complementam essa visão, ressaltando a habilidade de integrar conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos específicos. Desta forma, este artigo tem como objetivo compreender as definições de competência nos contextos organizacional e de educação e formação profissional. Trata-se de uma revisão bibliográfica exploratória, de natureza qualitativa, realizada em junho de 2024, nas bases de dados SciELO e PubMed. Foram selecionados artigos originais em português que abordavam competência organizacional ou educacional, utilizando os termos de busca "competence" AND ("organizational" OR "education"), excluindo trabalhos incompletos ou repetidos e aqueles fora do escopo proposto. A interseção entre cultura organizacional e competência revela-se crucial para o dinamismo e o sucesso das organizações modernas. Nesta senda, analisar a capacidade dos colaboradores de aplicar conhecimento, resolver problemas e colaborar eficazmente contribui diretamente para os objetivos organizacionais, fortalecendo a inovação, a eficiência operacional e a satisfação geral. Investir numa cultura que apoie o desenvolvimento dessas competências não só eleva o desempenho individual, mas também posiciona a empresa de forma competitiva no mercado global, pronta para enfrentar desafios com resiliência e inovação contínua.

Palavras-chave: Competência; Organizacional; Formação Profissional; Habilidades.

Abstract: Guy Le Boterf's definition of competence highlights the ability to combine resources to achieve satisfactory results, emphasizing the need to mobilize knowledge and skills effectively. Other perspectives, such as those of Michele Pellerey and the World Health Organization, complement this view, highlighting the ability to integrate knowledge, skills and attitudes in specific contexts. The aim of this article is to understand the definitions of competence in the contexts of organizations and professional education and training. This is an exploratory, qualitative literature review carried out in June 2024 in the SciELO and PubMed databases. Original articles in Portuguese were selected that addressed organizational or educational competence, using the search terms "competence" AND ("organizational" OR "education"), excluding incomplete or repeated works and those outside the proposed scope. The intersection between organizational culture and competence is crucial to the dynamism and success of modern organizations. In this sense, analyzing employees' ability to apply knowledge, solve problems and collaborate effectively contributes directly to organizational objectives, strengthening innovation, operational efficiency and overall satisfaction. Investing in a culture that supports the development of these competencies not only elevates individual performance but also positions the company competitively in the global market, ready to face challenges with resilience and continuous innovation.

Keywords: Competence; Organizational; Professional Training; Skills.

¹Servidora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Graduada em Contabilidade pela UFRN e Mestranda em Administração Pública pelo PROFIAP-UFCG. E-mail: taly.dias@hotmail.com;

²Advogado. Graduado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Mestrando pelo Mestrado Profissional em Administração Pública. Atualmente é Assistente administrativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. E-mail: augustocesar_abraga@yahoo.com.br;

³Doutor em Administração (área de concentração em Gestão e Regionalidade) pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Especialista em Gestão e Análise Ambiental e Especialista em Novas Tecnologias na Educação, ambos pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Graduado em Administração, também pela UEPB. Professor Adjunto da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). É docente permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/ANDIFES/UFCG). E-mail: alexandre.ufcg.adm@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente contemporâneo, caracterizado por um ritmo incessante de transformações tecnológicas e de mercado, a obtenção de habilidades específicas emerge como um requisito fundamental tanto no âmbito educacional quanto no profissional. A evolução tecnológica tem amplificado a importância da inovação nas estruturas organizacionais, destacando a competição e a colaboração como demandas interligadas. Neste contexto dinâmico, a crescente sofisticação das soluções e inovações de ponta está impulsionando uma demanda por parte dos empregadores por novas formas de pensar e conjuntos de competências (Cetindamar; Phaal; Probert, 2016; Goulart; Liboni; Cezarino, 2022).

No âmbito da discussão sobre habilidades e competências, é crucial reconhecer a variedade de definições e abordagens existentes. Guy Le Boterf, sociólogo do trabalho e um dos mais importantes estudiosos sobre o tema das competências, propõe uma perspectiva particularmente significativa. Segundo Le Boterf (2000), uma pessoa age de forma competente se souber combinar e mobilizar um conjunto de recursos (conhecimento, habilidades, qualidade, redes de recursos, etc.), para realizar, em um contexto específico, atividades profissionais de acordo com determinados requisitos profissionais, a fim de produzir resultados (serviços, produtos) que satisfaçam certos critérios de desempenho para um destinatário (cliente, usuário, paciente, etc.). A partir desta definição, percebe-se que ser competente não se resume apenas em possuir certos recursos, mas é necessário saber combiná-los e mobilizá-los. Do ponto de vista educacional, isso significa que para formar pessoas competentes não basta fornecer-lhes conhecimento ou até mesmo habilidades, se elas não desenvolverem a capacidade de mobilizá-los e combiná-los adequadamente para um propósito desejado.

Outra definição é apresentada por Michele Pellerey, renomada psicóloga educacional, segundo sua concepção (2004), competência pode ser compreendida como a habilidade de lidar com uma determinada tarefa ou conjunto delas, de forma a habilmente mobilizar e coordenar recursos cognitivos, afetivos e volitivos próprios, além de utilizar de maneira coerente e produtiva os recursos externos disponíveis. Esta definição, embora semelhante à de Le Boterf, enfatiza ainda mais a necessidade de mobilizar os recursos internos em um contexto em que as pessoas operam. Portanto, a combinação de diferentes recursos nem sempre é a mesma e deve ser o resultado de uma "orquestração" criativa, adequada e fecunda.

A definição recente de competência pela Organização Mundial da Saúde (OMS) complementa estas perspectivas ao destacar a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho de tarefas em contextos específicos. No entanto, ela diverge ao omitir recursos externos: "As habilidades de uma pessoa para integrar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho de tarefas em um determinado contexto. As competências são duráveis, treináveis e, através da expressão de comportamentos, mensuráveis." (WHO, 2022).

Enquanto Boyatzis (1982) definiu "habilidade" como "uma característica subjacente de uma pessoa que tem uma relação causal com seu desempenho médio ou superior em uma determinada função". Em termos mais concretos, uma habilidade pode ser conceituada como um conhecimento específico pertinente a uma determinada situação, resultando na combinação de conhecimentos, outras habilidades mentais e força física, agilidade, coordenação e habilidades motoras (Green, 2011). Além disso, o sucesso das competências depende parcialmente do conteúdo direto das tarefas, habilidades, valores, interesses e do ambiente do indivíduo (Le Boterf, 2000).

Portanto, este artigo tem como objetivo compreender as definições de competência nos contextos organizacional e de educação e formação profissional. Será explorado como essas competências influenciam o desempenho dos funcionários e a eficácia das empresas, além de discutir suas aplicações práticas e implicações teóricas.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica, na qual configura-se como um tipo de revisão da literatura que reúne achados de estudos desenvolvidos mediante diferentes metodologias, permitindo aos revisores sintetizar resultados sem ferir a filiação epistemológica dos estudos empíricos incluídos (Soares et al., 2014). Do ponto de vista metodológico, é a pesquisa qualitativa com caráter exploratório, ou seja, o desenvolvimento de conceitos, ideias e entendimentos por meio de padrões de dados, ao invés de coletar dados para validar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos (Cardano, 2017). A pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar questionamentos com este problema, tornar-se explícito ou construir hipóteses com seu respeito ou causar aprimoramento do tema (Neto, 2016).

A pesquisa de material foi conduzida nas bases de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO) e da National Library of Medicine (PubMed), utilizando os seguintes termos de busca (palavras-chave e operadores booleanos): "competence" AND ("organizational" OR "education").

A realização do estudo foi realizada em junho de 2024, como critério de inclusão tem-se materiais que atenderam aos seguintes parâmetros: artigos originais, gratuitos, disponíveis nos idiomas português, sem margem de tempo definida, conter informações necessárias para tema proposto. Sendo excluídos trabalhos incompletos e/ou repetidos nas bases de dados analisadas e aqueles que não estiverem de acordo com a proposta.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 COMPETÊNCIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é a forma como os funcionários executam as tarefas atribuídas e interagem com outras pessoas na organização. Além disso, refere-se a símbolos e valores compreendidos e aderidos por todos na organização (Kang; Lee, 2021). A cultura organizacional também pode ser entendida como a mentalidade dos indivíduos que os diferencia dos demais (Kerr; Slocum, 2005). Portanto, é crucial para determinar o desempenho dos funcionários em uma empresa. Ao contrário de outros fatores, como a falta de incentivos, a cultura organizacional pode impactar significativamente o estresse dos trabalhadores (Maswani; Rina, 2019).

Segundo a OECD (2019) e Pereira et al. (2022), competência vai além do mero domínio técnico, abrangendo também aspectos comportamentais e éticos essenciais para o sucesso no ambiente corporativo. Essas competências capacitam os colaboradores para executar tarefas específicas, como também a enfrentar desafios variados e a se adaptar às demandas dinâmicas do mercado de trabalho. A Missouri Library Association afirmou que competência é a característica básica da pessoa que reflete o desempenho eficaz ou superior em um trabalho (Sampson; Fytros, 2008).

Para Drejer (1996) competência é como um sistema de seres humanos, utilizando tecnologia (pesada) de forma organizada e sob a influência de uma cultura para criar um resultado que produza uma vantagem competitiva para a empresa. Além disso, como observa Leonard-Barton, uma competência pode ser vista como um sistema, ou seja, é difícil concentrar-se apenas em elementos individuais, uma vez que estão relacionados entre si (Leonard-Barton, 1995). Isto aponta para a necessidade de não apenas vislumbrar os elementos individuais, mas em particular na sua interação mútua.

De acordo com Vatankhah Barenji et al. (2013) existem três conjuntos de competências dentro de uma empresa; competência individual, competência empresarial e competência orientada para a

colaboração. Le Diest e col. (2005) afirmaram que a competência pode ser considerada como um valor característico de uma organização ou equipe de trabalho, e não apenas o valor privado dos indivíduos. Ou seja, não pode confiar nas competências e atributos de um indivíduo, exceto se tiver impacto dentro da equipe de trabalho e que impulse o desempenho da empresa. Ley e Albert (2003) consideraram competência como as diversas características individuais, como conhecimentos, habilidades e habilidades, que são relativamente estáveis em diversas situações.

Portanto, a cultura organizacional desempenha um papel vital no desempenho dos funcionários, que consiste nas ações que eles realizam ou deixam de realizar (Zubaité, 2022). O desempenho dos funcionários é um dos fatores mais significativos dentro de uma organização, contribuindo para aumentar sua eficiência e eficácia (Huey Yiing; Zaman Bin Ahmad, 2009). A cultura organizacional reflete os valores, princípios e crenças compartilhados pelos membros da empresa (Nikpour, 2017), influenciando diretamente o engajamento e o desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho. Essa cultura define como os funcionários devem operar e impacta diretamente seu desempenho (Shahzad, 2014).

3.2 COMPETÊNCIA NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Na década de 1990, surgiu um interessante debate acadêmico sobre a necessidade de desenvolver as competências profissionais dos alunos nos currículos de graduação universitária. Acadêmicos como Hodson (1992) argumentaram que "a abordagem baseada em habilidades era pedagogicamente perigosa porque incentiva o mau ensino". No entanto, hoje em dia, este debate tornou-se obsoleto e as universidades e os empregadores concordam sobre a importância de formar os graduados em competências profissionais.

A abordagem moderna da competência científica inclui não apenas a aplicação do conhecimento científico, mas também valores e características pessoais que apoiam o comportamento responsável como cidadão global, conforme destacado por Choi et al. (2011). Além das competências de cooperação e comunicação necessárias na resolução de problemas com uma formação científica natural, também é crucial a capacidade de analisar e refletir sobre o próprio comportamento, bem como gerir a si mesmo como aprendiz (Choi et al., 2011).

O termo "competências profissionais" é utilizado para se referir às competências que os estudantes de pós-graduação precisarão adquirir para sua profissão, além do conhecimento técnico exigido (conhecidas como "competências técnicas"). Enquanto as competências técnicas garantem a aquisição de conhecimentos em cada área, as competências profissionais impõem competências e práticas transversais que são apropriadas para a maioria das áreas e podem ser aplicadas a uma variedade de empregos, situações ou tarefas (Gardelliano, 2002).

Para aplicar conhecimento com um nível específico de atuação em um determinado contexto, Paquette (2002) define competência como uma declaração de princípio que determina uma relação ternária entre um alvo ou ator público, um conhecimento e uma habilidade. Desta forma, a competência é definida como uma relação que liga três áreas (El Falaki et al., 2010):

- **Conhecimento:** É descrito por conceitos, procedimentos, princípios ou eventos específicos que representam o conhecimento do domínio.
- **Habilidades:** Descrevem os processos que podem ser aplicados ao conhecimento do domínio para que possam ser percebidos, lembrados, assimilados, analisados e avaliados. Esses processos são metaprocessos que apresentam um domínio genérico independente da aplicação. Em outras palavras, eles podem ser aplicados a vários campos.
- **Público Alvo:** Descrever competências comportamentais, características, funções e tarefas dos atores.

Thier e Daviss (2002) mencionam a capacidade de articular os pontos de vista de alguém entre as habilidades de comunicação que definem a competência científica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante as considerações elencadas durante a pesquisa, percebe-se que a interseção entre cultura organizacional e competência revela um papel importante na dinâmica e no desempenho das organizações contemporâneas. A cultura organizacional, como destacado por diversos estudiosos, não se limita apenas aos processos formais e procedimentos, mas molda profundamente as interações humanas e define os valores compartilhados que orientam o comportamento dos funcionários. Esta cultura não apenas influencia a coesão interna e o engajamento dos colaboradores, mas também pode ser um fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa no mercado.

Ao mesmo tempo, a competência, que abrange desde habilidades técnicas até comportamentais e éticas, emerge como uma peça fundamental para a adaptação e o desempenho individual dentro de uma organização. A capacidade de um funcionário em aplicar seu conhecimento de forma eficaz, resolver problemas complexos e colaborar com outros membros da equipe não apenas eleva seu próprio desempenho, mas também contribui diretamente para os objetivos organizacionais mais amplos.

A abordagem contemporânea da competência vai além da simples aquisição de conhecimento técnico, enfatizando a importância das habilidades de comunicação, colaboração e reflexão crítica. Isso é particularmente relevante em um ambiente de trabalho que demanda adaptação contínua às mudanças do mercado e das tecnologias emergentes. Portanto, as organizações que conseguem cultivar uma cultura que valorize e suporte o desenvolvimento dessas competências tendem a colher benefícios significativos em termos de inovação, eficiência operacional e satisfação dos funcionários.

Desta forma, a sinergia entre cultura organizacional e competência não apenas fortalece o tecido interno de uma empresa, mas também estabelece uma base sólida para a competitividade no mercado global. O investimento na criação de uma cultura que promova o crescimento e o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores não só aumenta o desempenho individual, mas também impulsiona o sucesso organizacional a longo prazo, tornando a empresa mais resiliente e capaz de enfrentar os desafios futuros com confiança e inovação contínua.

REFERÊNCIAS

BARENJI, R. V.; HASHEMIPOUR, M.; GUERRA-ZUBIAGA, D. A. Developing a competency-assisted collaborative promotion modeling framework in higher education. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 107, p. 112-119, 2013.

BOYATZIS, R. E. Competence at work. **Motivation and society**, p. 221-243, 1982.

CARDANO, M. Manual de pesquisa qualitativa. **Uma contribuição da teoria da argumentação** Petrópolis: Vozes, 2017.

CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. R. Technology management as a profession and the challenges ahead. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 41, p. 1-13, 2016.

DREJER, A. Frameworks for the management of technology: towards a contingent approach. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 1, p. 9-20, 1996.

FALAKI, B.; KHALIDI IDRISSE, M.; BENNANI, S. A formative assessment model within the competency-based-approach for an individualized e-learning path. **World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 4, n. 4, p. 464-468, 2010.

GARDELLIANO, S. **UNIDO competencies: strengthening organizational core values and managerial capabilities. Technical report.** Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2002.

GOULART, V. G.; LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. **Industry and Higher Education**, v. 36, n. 2, p. 118-127, 2022.

GREEN, F. What is Skill? An Inter-Disciplinary Synthesis. London: Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, 2011. Disponível em: <http://www.llakes.org/wp-content/uploads/2011/02/Green-What-is-Skill-reduced.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2024.

HODSON, D. Assessment of practical work: Some considerations in philosophy of science. **Science & Education**, v. 1, p. 115-144, 1992.

HUEY YIING, L.; ZAMAN BIN AHMAD, K. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 30, n. 1, p. 53-86, 2009.

KANG, E.; LEE, H. Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1049, 2021.

KERR, J.; SLOCUM JR, J. W. Managing corporate culture through reward systems. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 4, p. 130-138, 2005.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'Organisation.** 2000.

LEONARD-BARTON, D. Wellspring of knowledge. **Harvard Business School Press, Boston, MA**, v. 16, p. 334, 1995.

LEY, T.; ALBERT, D. Identifying employee competencies in dynamic work domains: Methodological considerations and a case study. **J. Univers. Comput. Sci.**, v. 9, n. 12, p. 1500-1518, 2003.

MASWANI, S.T.Y.R.; RINA, A. The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance. **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, v. 88, n. 4, p. 144-152, 2019.

NETO, H. L.; MORAIS W. C. de. Contribuições epistemológicas da análise econômica em direito empresarial. **LIBERTAS: Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 6, n. 1, p. 75-86, 2016.

NIKPOUR, A. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 6, p. 65-72, 2017.

OECD. An OECD Learning Framework 2030. **The Future of Education and Labor**, p. 23-35, 2019.

OECD. **PISA 2024 strategic vision and direction for science**. Issue March 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA-2024-Science-Strategic-Vision-Proposal.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2024.

PAQUETTE, G. **Modélisation des connaissances et des compétences**. Puq, 2002.

PELLEREY, M. **Le competenze individuali e il portfolio**. La Nuova Italia, 2004.

PEREIRA, T.; AMARAL, A.; MENDES, I. A Competency Definition Based on the Knowledge, Skills, and Human Dispositions Constructs. In: **International Conference on Internet of Everything**. Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. p. 29-38.

SAMPSON, D.; FYTROS, D. Competence models in technology-enhanced competence-based learning. In: **Handbook on information technologies for education and training**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, p. 155-177, 2008.

SHAHZAD, F. Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. **International Journal of Commerce and Management**, v. 24, n. 3, p. 219-227, 2014.

SOARES, C. B. et al. Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n.2, p. 335-345, 2014.

THIER, M.; DAVISS, B. **The New Science Literacy: Using Language Skills to Help Students Learn Science**. Portsmouth, NH: Heinemann, 2002.

WHO. World Health Organization. **Global competency and outcomes framework for universal health coverage**. Geneva: World Health Organization, 2022.

ZUBAITÈ, A. " **The impact of organizational culture on project performance: empowerment perspective**". Tese de Doutorado. Vilniaus universitetas. 2022.