

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

**METACOMPETÊNCIAS, HABILIDADES TRANSVERSAIS OU DURÁVEIS?  
DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS CRÍTICAS EM UMA ERA DE INCERTEZAS**

# **METACOMPETÊNCIAS, HABILIDADES TRANSVERSAIS OU DURÁVEIS? DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS CRÍTICAS EM UMA ERA DE INCERTEZAS**

## **RESUMO**

Em uma era de incertezas, na qual não se pode prever o futuro, aprender continuamente, antecipando as tendências do mercado de trabalho e desenvolvendo as metacompetências ou competências críticas mais demandadas, pode ser uma alternativa para as pessoas que estejam trabalhando e para as que buscam trabalho. Esse ensaio teórico tem como objetivo entender como o conceito de metacompetências é definido na literatura acadêmica e não acadêmica e suas variações ao longo das últimas décadas, explorando também as competências críticas mais recorrentes ao longo do tempo. As conclusões apontam que o termo metacompetências parece estar em desuso atualmente e outros termos vêm sendo adotados ao longo dos últimos anos, com prevalência para as “habilidades” e suas variações. Essa confusão pode trazer implicações para o entendimento, aplicação e desenvolvimento das competências críticas, gerando mais complexidade, especialmente para pessoas menos familiarizadas com os conceitos. Também se observou que algumas competências críticas são mais permanentes e recorrentes que outras, como criatividade, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e aprendizagem.

**Palavras-Chave:** Metacompetências, competências críticas, habilidades críticas

## **ABSTRACT**

In an era of uncertainty, in which the future cannot be foreseen, continuous learning, anticipating labor market trends and developing the most demanded meta-competences or critical competences, can be an alternative for people who want to continue working and for those who seek work. This theoretical essay aims to understand how the concept of meta-competences is defined in academic and non-academic literature and its variations over the last decades, also exploring the most recurrent critical competences over time. The conclusions point out that the term meta-competences seems to be in disuse nowadays and other terms have been adopted over the last few years, with prevalence for “skills” and their variations. This confusion can bring implications for the understanding, application and development of critical skills, generating more complexity, especially for people less familiar with the concepts. It was also observed that some critical skills are more permanent and recurrent than others, such as creativity, communication, teamwork, problem solving and learning.

**Keywords:** Metacompetences, critical competences, critical skills

## **1. INTRODUÇÃO**

Vivemos em um mundo de rápidas transformações, impulsionadas principalmente pelas novas tecnologias. Mudanças na forma, organização e demandas do trabalho exigem novas competências, e outras perdem relevância. Com a transformação digital, novas profissões são criadas e outras estão desaparecendo. Nesse cenário de volatilidade e incertezas, seria importante conhecer quais são as competências críticas genéricas, que possam apoiar o desenvolvimento de pessoas de todas as áreas, que estejam trabalhando ou buscando trabalho.

O atual ambiente de trabalho exige trabalhadores altamente qualificados que executam tarefas cada vez mais complexas. À medida que a incerteza generalizada se torna o “novo normal”, a necessidade de habilidades críticas nunca foi tão grande (WILES, 2020). Certas habilidades estão em demanda em todos os setores, o que significa que “ter as competências críticas corretas pode fazer toda a diferença, mesmo em tempos difíceis” (POAGUE, 2020, p. 3 apud FERREIRA et al, 2023, p. 39).

Essas competências críticas genéricas têm recebido diferentes nomes ao longo das últimas décadas: metacompetências, competências ou habilidades críticas, habilidades essenciais, duráveis ou transversais. Essa multiplicidade de termos pode gerar confusão para o entendimento dos conceitos e planejamento de estratégias de aprendizagem e desenvolvimento dessas competências pelas pessoas interessadas em se manter competitivas em um mercado de trabalho cada vez mais desafiador.

Este ensaio teórico busca entender como o conceito de metacompetências é definido na literatura acadêmica e não acadêmica e suas variações ao longo das últimas décadas, além de explorar as principais metacompetências que possam apoiar o desenvolvimento de pessoas que estejam trabalhando ou em busca de trabalho no contexto atual. Ao longo deste trabalho, os termos “competências críticas” e “metacompetências” serão utilizados de maneira intercambiável, representando as competências críticas genéricas.

Este trabalho é composto de cinco partes, incluindo esta introdução; na segunda parte apresenta-se a metodologia utilizada, na terceira parte explora-se os fundamentos teóricos sobre o contexto atual, conceitos de competências, metacompetências e outras variações do termo. Na quarta parte, discute-se as implicações dos diferentes termos relacionados às metacompetências e as metacompetências mais recorrentes. Na última parte são apresentadas as considerações finais.

## **2. METODOLOGIA**

A estratégia de busca do material teórico envolveu diversas fontes, incluindo bases de dados (Scopus e Web of Sciences), sites nacionais e internacionais. A busca nas bases de dados foi realizada em duas etapas: a primeira teve como objetivo identificar artigos em inglês com o termo metacompetências(s) ao longo do tempo. O protocolo e resultados da primeira busca e seleção de artigos nas bases de dados é descrito no quadro 1:

Quadro 1 – Protocolo de busca 1

<b>Palavras-chave:</b>	<b>Conjunto preliminar:</b> Meta-competency(ies) Metacompetency(ies) Meta-competence Metacompetences	<b>Sintaxe de busca:</b> "meta-competenc*" (Título) or "metacompetenc*" (Título) and Management or Business (categorias)
<b>Resultados da busca nas bases de dados:</b>	<b>Scopus</b> 38 (geral) 10 (depois de critérios exclusão) 2 (depois de análise de título e resumo)	<b>Web of Science</b> 28 (geral) 6 (depois de critérios exclusão) 1 (depois de análise de título e resumo)
<b>Crítérios de exclusão:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termos de busca no título</li> <li>- Artigos</li> <li>- Idiomas: Inglês/Português/Espanhol</li> <li>- Área: Business/Management</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda parte da busca na base de dados teve como objetivo identificar artigos com termos similares publicados nos últimos cinco anos, como *meta-skills*, habilidades essenciais, competências ou habilidades críticas, competências ou habilidades transversais, competências ou habilidades duráveis. O termo *core competence* ou “competências essenciais” não foi pesquisado, pois remete ao conceito popularizado por Prahalad e Hamel (1990) cuja definição não está relacionada ao tema pesquisado. Durante a análise do título e resumo, foram excluídos os artigos que tratavam de competências relacionadas às áreas funcionais específicas (marketing, empreendedorismo, liderança etc.). O protocolo e resultados da segunda busca e seleção de artigos nas bases de dados é descrito no quadro 2.

Quadro 2: Protocolo de busca 2

<b>Palavras-chave:</b>	<b>Conjunto preliminar:</b> Meta-skill(s) Metaskill(s) Critical competency(ies) Critical skill(s) Core-skill(s) Transversal competenc* Transversal skill* Durable competenc* Durable skill*	<b>Sintaxe de busca:</b> "meta-skill*" (Título) OR "metaskill*" (Título) OR "critical competenc*" (Título) OR "critical skill*" (Título) OR "core skill*" (Título) OR "transversal competenc*" (Título) OR "transversal skill*" (Título) OR "durable competenc*" (Título) OR "durable skill*" (Título) and 2023 or 2022 or 2021 or 2020 or 2019 (Anos da publicação) and Artigo (Tipos de documento) and Management or Business (Categorias)
<b>Resultados da busca nas bases de dados:</b>	<b>Scopus</b> 500 (geral) 13 (depois de critérios exclusão) 4 (depois de análise de título e resumo)	<b>Web of Science</b> 445 (geral) 8 (depois de critérios exclusão) 3 (depois de análise de título e resumo)
<b>Crítérios de exclusão:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termos de busca no título</li> <li>- Período: 2019-2023</li> <li>- Artigos</li> <li>- Área: Business/Management</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos artigos encontrados nas bases de dados, também foram realizadas pesquisas em diferentes sites de organizações, instituições e empresas que realizam estudos regulares sobre competências, o mercado de trabalho e tendências (ex. Fórum Econômico Mundial, OCDE, OIT, AMA, McKinsey, BCG etc.). Também foram realizadas pesquisas em livros sobre o tema metacompetências.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O contexto atual**

As rápidas transformações no cenário global trazem desafios para as organizações, para as sociedades e para as pessoas, que estão trabalhando ou que estão buscando trabalho. Na era do aprendizado, as pessoas, as empresas e as sociedades precisam aprender na mesma velocidade com que o ambiente muda, para não se tornarem obsoletas (OECD, 2021).

O último relatório do Fórum Econômico Mundial (*Future of Jobs Report*, 2023), aponta que a sustentabilidade, a mudança tecnológica, as transformações da cadeia de suprimentos e as mudanças nas expectativas dos consumidores são os principais impulsionadores da transformação do mercado. Novas tecnologias agrícolas, novas plataformas, comércio e aplicativos digitais e a inteligência artificial devem trazer um impacto significativo para o mercado de trabalho, com novos empregos sendo criados, mas outros também sendo eliminados. Os empregadores estimam uma rotatividade estrutural do mercado de trabalho de 23% dos empregos nos próximos cinco anos (entre empregos criados e eliminados), o que representa a criação de 69 milhões de postos trabalho e redução de 83 milhões (portanto, com a eliminação de 14 milhões de postos de trabalho ou 2% do total global). Na mesma linha, de acordo com estudos da consultoria BCG (2021), com a crescente adoção de automação, inteligência artificial (IA), e outras tecnologias, o papel dos humanos na economia diminuirá drasticamente, acabando com milhões de empregos.

A transformação digital está mudando a maneira como o trabalho é realizado e a maneira como os indivíduos adquirem e usam as competências relacionadas ao trabalho. À medida que as economias evoluem e novas tecnologias são introduzidas no processo produtivo, desenvolver e manter competências relevantes torna-se fundamental para que os trabalhadores se mantenham no mercado de trabalho e em empregos de qualidade. A atual desaceleração econômica global provavelmente forçará mais trabalhadores e trabalhadoras a aceitarem empregos de menor qualidade, mal remunerados, precários e sem proteção social, acentuando assim as desigualdades exacerbadas pela crise da COVID-19, de acordo com um novo relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023).

Fica claro que o mundo do trabalho está mudando, e, embora ninguém possa prever o futuro com absoluta certeza, é possível observar as tendências que afetam o mercado de trabalho e os ambientes de trabalho (McKinsey, 2023). Nesse cenário de rápidas transformações, entender quais serão as competências críticas demandadas e antecipar-se para desenvolvê-las, pode ser uma estratégia interessante para que os trabalhadores possam tornar-se resilientes às disrupções provocadas por mudanças tecnológicas, megatendências ou por crises repentinas e inesperadas como ocorreu recentemente com a pandemia da COVID-19 (OECD, 2021).

O que também é provável é que a forma como realizamos o trabalho continuará mudando. Como exemplo, o trabalho híbrido, realizado de maneira presencial e remota já é uma prática cada vez mais comum nas organizações hoje em dia. Esse cenário exigirá que as pessoas se atualizem e aprendam em vários

momentos e de maneira contínua ao longo da vida. Porém, quais competências as pessoas devem priorizar? Além de competências técnicas ou funcionais, necessárias para o desempenho de funções específicas, existem competências genéricas que podem ser consideradas mais críticas no contexto atual? Esses temas serão explorados de maneira mais detalhada na sequência.

### 3.2 Competências, metacompetências e termos relacionados

O termo competências vem sendo utilizado por diversos autores há pelo menos quatro décadas, a partir de abordagens mais racionalistas ou interpretativistas. Nas abordagens racionalistas, trabalho e trabalhador são vistos como entidades separadas e a competência normalmente é entendida como um conjunto de atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuídos pelo trabalhador para se realizar um trabalho. Essa normalmente é a abordagem predominante nos modelos americanos (ex. McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer).

Nas abordagens mais interpretativistas, trabalho e trabalhador são vistos como uma única entidade e as concepções ou entendimento do trabalho por parte do trabalhador (ao invés de atributos) são o ponto de partida para se identificar, descrever e desenvolver competências (Sandberg, 2000). Essa abordagem, com algumas variações, tende a ser predominante entre os autores europeus (ex. Zarifian, Le Boterf, Sandberg).

Uma outra diferença nos estudos de competências diz respeito à maneira como a competência é entendida, sendo um *input* ou um *output* do comportamento humano. No Reino Unido, as competências são vistas como *outputs*, os funcionários demonstram as competências na medida em que o trabalho que eles realizam alcançam ou excedem padrões estabelecidos. Nos Estados Unidos, as competências são vistas como *inputs*, elas consistem em conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a habilidade do indivíduo para o desempenho (PARRY, 1996).

No entanto, existe grande confusão e debate sobre o conceito de competências, e é impossível identificar uma teoria coerente ou chegar a uma definição capaz de acomodar e reconciliar todas as diferentes formas como o termo é utilizado (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Algo parecido ocorre com o conceito de metacompetências, que é menos utilizado que o conceito de competências.

Uma das primeiras referências ao termo metacompetência na literatura é feita por Burgoyne (1989, p. 59), que o define como: “competências abrangentes, relacionadas ao aprendizado, mudança, adaptação, previsão e antecipação e criação de mudança”. Para Brown (1993), metacompetências são habilidades de ordem superior, que têm a ver com a capacidade de aprender, adaptar, antecipar e criar. Cheetam e Chivers (1998, p. 268) definem as metacompetências como “competências que estão além de outras competências... permitem que os indivíduos analisem as outras competências que possuem e/ou as desenvolvam”. Erpenbeck (2006, p. 8, *apud* BACH; SULIKOVÁ, 2019, p. 293), define metacompetências como:

[...] disposições iniciais que primeiro substanciam e facilitam o desenvolvimento de disposições básicas e derivadas de auto-organização, as chamadas competências [...] e ao contrário das outras competências, elas têm efeito sobre as ações, mas não imediata e diretamente [...] dessa forma, faz sentido entender

metacompetências como indiretas e competências clássicas como diretas.

De acordo como o dicionário Oxford de Gestão de Recursos Humanos (2008), metacompetências “são competências abrangentes, aquelas que são relevantes para uma ampla gama de ambientes de trabalho e que facilitam a adaptação e flexibilidade por parte da organização”. Como pode-se observar, alguns autores provavelmente construíram suas definições sobre as definições de outros autores, e aparentemente há certa uniformidade quanto ao fato das metacompetências serem mais abrangentes e se posicionarem em um nível diferente das competências.

Ao longo dos anos, pode-se observar também que os termos utilizados para se designar essas “competências mais abrangentes e de outro nível” sofre variações. Como visto anteriormente, Cheetam e Chivers (1998) utilizam o termo metacompetência e citam como exemplos reflexão, comunicação, criatividade, resolução de problemas, agilidade mental, análise, aprendizagem e autodesenvolvimento. Para eles, comunicação e agilidade mental na verdade pertencem a um grupo de “transcompetências” (competências que abrangem outras competências), mas pela similaridade dos conceitos, estão agrupadas. Outra distinção que os autores fazem está relacionada à reflexão, que consideram como uma “super” metacompetência, permitindo que as pessoas analisem, modifiquem e desenvolvam outras competências. Nordhaug (1993, apud CHEETAM; CHIVERS, 1998, p. 2680 também utiliza o termo metacompetência, incluindo capacidade de comunicação, resolução de problemas e capacidade analítica como exemplos. Já Reynolds e Snell (1988 apud CHEETAM; CHIVERS, 1998, p. 268), utilizam o termo “metaqualidades” (considerando como exemplos criatividade, agilidade mental, habilidades de aprendizagem).

Alguns outros autores passam a utilizar variações do termo “habilidades”. Neumeier (2020, p. 45), utiliza o termo “metahabilidades” (*metaskills*):

[...] são habilidades metacognitivas, que agem mais como princípios orientadores do que como passos específicos, de modo que podem ser transferidos de uma situação para outra sem perder sua eficácia. As metahabilidades determinam como fazer, não o que fazer [...].

As cinco metahabilidades propostas por Neumeier (2020) são: sentir (incluindo intuição, empatia e inteligência social), enxergar (pensamento sistêmico), sonhar (imaginação aplicada), fazer (dominar o processo de *design*, incluindo habilidades para criar protótipos), aprender (capacidade própria de aprender novas habilidades; pode contribuir para as outras quatro metahabilidades).

Bretas et al. (2020) utilizam o termo “habilidades essenciais” (*core skills*), considerando dez habilidades: aprendizagem, autenticidade, comunidade, confiança, coragem, criatividade, curiosidade, empatia, equilíbrio e influência. Ferreira et al. (2022) usam “habilidades críticas” (*critical skills*), e destacam dez habilidades: adaptabilidade, resolução de problemas, trabalho em equipe, comunicação, inteligência social, organização, resiliência, pensamento criativo, pensamento crítico e *mindfulness*.

O quadro 3 apresenta o resumo dos principais termos e conjunto de habilidades utilizados pelos autores estudados.

Quadro 3 – Resumo de autores, termos utilizados e conjunto de habilidades mencionadas.

<b>Autor/ano</b>	<b>Reynolds e Snell (1988)</b>	<b>Nordhaug (1993)</b>	<b>Cheetam e Chivers (1998)</b>	<b>Neumeyer (2020)</b>	<b>Bretas et al. (2020)</b>	<b>Ferreira et al. (2022)</b>
<b>Termo</b>	Metaqualidades	Metacompetências	Metacompetências	Metahabilidades	Habilidades essenciais	Habilidades críticas
<b>Conjunto de Habilidades</b>	Criatividade Agilidade mental Habilidades de aprendizagem	Capacidade de comunicação Resolução de problemas Capacidade analítica	Reflexão Comunicação Criatividade Resolução de problemas Agilidade mental Análise Aprendizagem Autodesenvolvimento	Sentir Enxergar Sonhar Fazer Aprender	Aprendizagem Autenticidade Comunidade Confiança Coragem Criatividade Curiosidade Empatia Equilíbrio Influência	Adaptabilidade Resolução de problemas Trabalho em Equipe Comunicação Inteligência social Organização Resiliência Pensamento criativo Pensamento crítico <i>Mindfulness</i>

Fonte: Elaborado pelo autor



O termo “habilidades” com suas variações, também é utilizado por diferentes instituições globais (como Comissão Europeia, Fórum Econômico Mundial, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), profissionais (AMA – Associação Americana de Gestão) e educacionais (NACE - Associação Nacional de Faculdades e Empregadores e EMSI/*America Succeeds*).

Uma pesquisa realizada pela Associação Americana de Gestão, mostrou quatro habilidades críticas são importantes para as organizações hoje e se tornarão ainda mais no futuro. Essas habilidades são conhecidas como “4Cs” da forma original em inglês: pensamento crítico e resolução de problemas, comunicação eficaz, colaboração e construção de equipes e criatividade e inovação.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, é uma organização internacional que trabalha para construir políticas que promovam prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos. A OECD entende que em mundo de rápidas mudanças, o desenvolvimento de “habilidades transversais” seria essencial para os trabalhadores. No relatório Skills Outlook 2021, pode ser encontrada a seguinte definição para habilidades transversais:

[...] habilidades que não estão especificamente relacionadas a um determinado trabalho, tarefa, disciplina acadêmica ou área de conhecimento e que podem ser usadas em uma ampla variedade de situações e ambientes de trabalho. (UNESCO, 2021 *apud* OECD, 2021, p. 182).

No mesmo relatório, são encontrados exemplos de habilidades transversais: trabalho em equipe, comunicação, atendimento ao cliente, resolução de problemas e planejamento e organização. Porém, fica evidente que o termo também carece de uniformidade:

Embora a literatura anterior tenha dedicado atenção considerável ao estudo das habilidades transversais, não existe um acordo claro sobre elas e como podem ser medidas. Estudos recentes usaram uma ampla variedade de termos (ou seja, *soft skills*, habilidades cognitivas e não cognitivas, interpessoais e sociais) de forma intercambiável, e muitos desses termos/conceitos se sobrepõem (OECD 2021, p. 182).

A União Europeia também tem patrocinado diferentes projetos para identificação de habilidades transversais. A Avaliação de Competências Transversais (EURO, 2021) coloca a “alfabetização digital” no centro de sua estrutura de habilidades transversais, juntamente com alfabetização informacional (pensamento crítico, resolução de problemas e tomada de decisão), colaboração e comunicação, criatividade e inovação e aprendizagem autônoma.

Um termo mais recente refere-se às habilidades “duráveis”. De acordo com Hutson et al. (2023, p. 2), com as próximas mudanças no trabalho estimuladas pela automação e inteligência artificial (IA), as habilidades mais procuradas não são mais específicas do trabalho, mas sim “duráveis” e transferíveis. Habilidades duráveis (também conhecidas como “*soft skills*”) são habilidades que usamos para compartilhar o que sabemos, como pensamento crítico, colaboração ou comunicação, bem como habilidades de caráter como coragem e liderança (AMERICA SUCCEEDS, 2021).

Partindo da hipótese de que todos os empregos, em todos os setores requerem habilidades duráveis, a America Succeeds, que é uma organização americana sem fins lucrativos que mobiliza líderes empresariais na modernização

dos sistemas educacionais para gerar equidade e oportunidades, em parceria com a Emsi Burning Glass, realizou uma pesquisa para analisar 82 milhões de ofertas de emprego nos EUA nos anos de 2019 e 2020, para avaliar a prevalência de habilidade duráveis em nível nacional. A pesquisa revelou que:

- Sete de dez habilidades mais solicitadas nas postagens de ofertas de trabalho são habilidades duráveis.
- Os empregadores procuram essas habilidades quase quatro vezes (3,8x) mais frequentemente do que as cinco principais habilidades técnicas ou *hard skills*.
- A demanda é maior em funções de gestão (91%), operações comerciais (86%) e funções de engenharia (81%).
- Trabalhos como maior risco de automação no curto prazo têm menor demanda por habilidades duráveis.

As habilidades duráveis pesquisadas incluem: liderança, caráter, colaboração, comunicação, criatividade, pensamento crítico, metacognição, *mindfulness*, mentalidade de crescimento e fortaleza (coragem e inspiração). A NACE (Associação Nacional de Faculdades e Empregadores), inclui várias das mesmas habilidades no seu modelo de “competências de prontidão de carreira”: carreira e autodesenvolvimento, liderança, comunicação, profissionalismo, pensamento crítico, trabalho em equipe, equidade e inclusão e tecnologia. Para a NACE (2021, p. 1), “a prontidão para a carreira é uma base para demonstrar as competências essenciais necessárias que preparam amplamente os universitários para o sucesso no local de trabalho e para o gerenciamento de carreira ao longo da vida”.

O Fórum Econômico Mundial também destaca uma relação de habilidades essenciais (*core skills*) em seu último relatório *Future of Jobs Report 2023*: pensamento analítico, pensamento criativo, resiliência, flexibilidade e agilidade, motivação e autoconhecimento, curiosidade e aprendizagem, confiabilidade e atenção aos detalhes, empatia e escuta ativa, liderança e influência social e controle de qualidade. O pensamento analítico e pensamento criativo são apontados pela maioria das empresas respondentes como prioridades para requalificação.

O quadro 4 apresenta um resumo dos principais termos e conjunto de habilidades utilizados pelas instituições estudadas.

Quadro 4 – Resumo de instituições, termos utilizados e conjunto de habilidades mencionadas.

Autor/ano	AMA (2010)	EURO ATS (2020)	OCDE Skills Outlook (2021)	NACE (2021)	EMSI (2021)	WEC The Future of Jobs Report (2023)
<b>Termo</b>	Habilidades Críticas	Habilidades Transversais	Habilidades Transversais	Competências de Prontidão Carreira	Habilidades Duráveis	Habilidades Essenciais
<b>Habilidades</b>	Pensamento criativo e resolução de problemas Comunicação efetiva Colaboração e trabalho em equipe Criatividade e inovação	Aprendizagem autônoma Pensamento crítico Resolução problemas Tomada decisão Comunicação Colaboração Criatividade Inovação Tecnologia digital	Trabalho em equipe Comunicação Atendimento ao cliente Resolução de problemas Planejamento e organização	Carreira e autodesenvolvimento Liderança Comunicação Profissionalismo Pensamento crítico Trabalho em Equipe Equidade e Inclusão Tecnologia	Liderança Caráter Colaboração Comunicação Criatividade Pensamento crítico Metacognição <i>Mindfulness</i> <i>Growth Mindset</i> Fortaleza	Pensamento analítico Pensamento criativo Resiliência, flexibilidade e agilidade Motivação e auto-conhecimento Curiosidade e aprendizagem Confiabilidade e atenção aos detalhes Empatia e escuta ativa Liderança e influência social Controle de qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4. DISCUSSÃO

A revisão da literatura indica que a discussão sobre metacompetências ou competências críticas não é uniforme e o termo tem diferentes significados em diferentes contextos ao longo das últimas décadas (como também ocorre com o conceito de competências). Metacompetências, metaqualidades, metahabilidades, competências críticas, habilidades críticas, habilidades essenciais e mais recentemente, habilidades transversais e duráveis. Outros termos encontrados na literatura, porém com menor frequência, e não revisados neste trabalho, incluem: habilidades de empregabilidade, habilidades do século 21, e habilidades do trabalho. As próprias definições e significados muitas vezes se sobrepõem, ou são rebatizados, como por exemplo a definição de habilidades duráveis “antigamente chamadas de *soft skills*” (AMERICA SUCCEEDS, 2021). Essa miscelânea de termos pode trazer implicações, gerando riscos e desafios como:

- Comunicação confusa: quando diferentes termos são usados para descrever o mesmo conceito ou construto, pode haver confusão e falta de clareza na comunicação.
- Barreira de conhecimento: se diferentes termos são adotados para se referir à mesma ideia, pode ser necessário um conhecimento amplo e atualizado para entender todos os conceitos e suas relações. Isso pode criar uma barreira para aqueles que não estão familiarizados com os termos mais recentes ou que não têm acesso aos recursos necessários para se manterem atualizados, o que muitas vezes ocorre fora do ambiente acadêmico.
- Fragmentação do conhecimento: a multiplicidade de termos para expressar a mesma ideia pode levar à fragmentação do conhecimento. Isso significa que informações semelhantes podem estar dispersas em diferentes fontes e disciplinas, dificultando a construção de uma base de conhecimento coesa e integrada.
- Dificuldades na pesquisa e referência: quando diferentes termos são usados para se referir à mesma ideia, pode ser desafiador para pesquisadores, estudantes e profissionais encontrarem informações relevantes. A busca de literatura e a referência cruzada de conceitos se tornam mais complexas e consomem mais tempo.
- Aprendizagem e desenvolvimento: os diferentes termos e suas variações podem dificultar a definição de estratégias de aprendizagem e desenvolvimento de competências críticas.

É compreensível que a evolução dos termos e conceitos seja uma característica natural da linguagem e do conhecimento humano. À medida que novas pesquisas são realizadas e a compreensão sobre um campo de estudo muda, novos termos podem surgir para melhor refletir as nuances e avanços. O desafio está em encontrar um equilíbrio entre a evolução necessária e a manutenção de uma comunicação clara e eficaz, que não parece ser o que ocorre com as competências críticas (CARVALHO, 2006).

Considerando o material revisado apresentado nos quadros 3 e 4, as cinco competências genéricas mais recorrentes são: (1) criatividade, (2) comunicação, (3) aprendizagem, (4) trabalho em equipe e (5) resolução de problemas. Essas são também as mais perenes e que vêm aparecendo ao longo dos anos de forma consistente. É interessante observar que algumas competências eram mais relevantes no passado (como agilidade mental) e outras ganham destaque mais

recentemente (adaptabilidade, resiliência, mentalidade de crescimento, *mindfulness* etc.), ou seja, estão relacionadas às circunstâncias dos diferentes momentos históricos.

Com base no material revisado, observa-se que o termo metacompetências foi mais utilizado nas décadas de 1980 e 1990. O termo “habilidades” (*skills*) com suas variações vem sendo mais utilizado nos últimos anos (habilidades críticas, essenciais, transversais e duráveis). Este artigo não tem a pretensão de propor o termo ideal a ser utilizado, tampouco chegar a uma lista exaustiva de competências críticas genéricas, que são dinâmicas e variam de acordo com o contexto pesquisado. Porém, ao revisitar os pontos principais das definições citadas de metacompetências, como “competências abrangentes”, “relevantes para uma ampla gama de ambientes de trabalho” e “que facilitam o desenvolvimento de outras competências”, o conceito parece continuar válido e muito adequado aos desafios do contexto atual. Nesse sentido, é importante retomar a discussão sobre a “super” metacompetência “reflexão”, como crítica para facilitar o autodesenvolvimento e o desenvolvimento de outras competências, em quaisquer ambientes ou circunstâncias. Outro destaque é a adaptabilidade; de acordo com estudos da consultoria McKinsey (2021) que pesquisou mais de 70 artigos acadêmicos, o mundo todo sofreu com os impactos do COVID-19, mas mesmo antes da pandemia global, uma epidemia de estresse estava custando ao mundo cerca de um trilhão de dólares anualmente em termos de absenteísmo. Porém muitos cresceram e prosperaram nas mesmas circunstâncias, devido à adaptabilidade. Na mesma linha, flexibilidade e resiliência também configuram competências críticas para os tempos atuais.

Apesar de a aprendizagem estar entre as competências recorrentes ao longo dos anos, é importante destacar que, aprender a aprender pode ser um diferencial. Mais do que aprender coisas novas e acumular conhecimentos, aprender o que de fato pode fazer a diferença, explorando-se as diferentes estratégias de aprendizagem e os diferentes recursos disponíveis, pode tornar a aprendizagem ainda mais efetiva.

Como conclusão, embora o termo metacompetências do ponto de vista de definição e conceito continue atual, válido e aplicável, é pouco provável que seja resgatado em meio aos novos termos mais populares que estão surgindo, o que deve aumentar o emaranhado de definições e confusões já existentes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A confusão e falta de uniformidade de conceitos relacionados às competências já era algo conhecido; a revisão teórica realizada neste ensaio mostra que a confusão é extensiva também aos conceitos de metacompetências ou competências críticas e genéricas. Muitos termos vêm sendo adotados ao longo dos últimos anos, com prevalência para as “habilidades”, cujo conceito é diferente do conceito de metacompetências. Essa confusão e neologismos podem trazer implicações para o entendimento, aplicação e desenvolvimento das competências críticas, gerando mais complexidade, especialmente para as pessoas que não estejam familiarizadas com os conceitos.

Algumas competências críticas são mais recorrentes ao longo dos anos, como criatividade, comunicação, aprendizagem, trabalho em equipe e resolução de problemas. Somadas a essas competências, algumas outras podem ser consideradas metacompetências por sua relevância, como: a reflexão, a adaptabilidade e a capacidade de aprender a aprender.

Em uma era de incertezas, de rápidas transformações, as demandas do mercado de trabalho estão sempre evoluindo. Novas habilidades podem ser necessárias à medida que indústrias e setores mudam. É importante que os profissionais se mantenham atualizados e continuem aprendendo ao longo de suas carreiras. Da mesma forma, os futuros profissionais devem se preparar de maneira abrangente, investindo em educação e desenvolvimento de competências críticas que podem ajudar no desenvolvimento de outras competências relevantes, cultivando uma mentalidade de aprendizado contínuo.

Considerando-se uma perspectiva social, o desenvolvimento de competências críticas pode fazer a diferença na vida profissional de milhares de pessoas no país, especialmente as que se preparam para entrar ou retornar ao mercado de trabalho. É pouco provável que as competências críticas venham sendo desenvolvidas pelas instituições de ensino superior como preparação para o mercado de trabalho, além das competências curriculares e técnicas. Da mesma maneira, a maior parte dos trabalhadores desempregados não têm acesso à programas de capacitação ou desenvolvimento. Uma iniciativa conjunta para capacitação de pessoas, com a soma de esforços multisetoriais, poderia ajudar a minimizar um impacto social que pode ser significativo nos próximos anos, contribuindo para a redução do número de desempregados em função da rotatividade estrutural.

Como uma limitação deste artigo, pode-se considerar o número reduzido de artigos acadêmicos revisados e encontrados nas principais bases de dados, uma vez que foram excluídos artigos que tratavam de competências críticas relacionadas às áreas funcionais específicas. Como sugestão de continuidade para estudos futuros, seria interessante o aprofundamento na questão do planejamento de uma iniciativa conjunta para a preparação de pessoas para o mercado de trabalho, considerando as estratégias aprendizagem e desenvolvimento adequadas aos diferentes públicos.

## 6. REFERÊNCIAS

- AMA. **Critical Skills Survey**: Workers Need Higher Level Skills to Succeed in the 21st Century. AMANET.org, 2019. Disponível em: <https://www.amanet.org/articles/ama-critical-skills-survey-workers-need-higher-level-skills-to-succeed-in-the-21st-century/>. Acesso em 17/06/23.
- AMERICA SUCCEEDS. **Durable Skills**, 2021. AMERICA SUCCEEDS.org. Disponível em: <https://americasucceeds.org/policy-priorities/durable-skills>. Acesso em 17/06/23.
- BACH, C.; SULIKOVÁ, R. Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context. **Management**, v. 14, n. 4, p. 289-304, 2019
- BCG. **The Future of Jobs in the Era of AI**. BCG.com, 2021. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2021/impact-of-new-technologies-on-jobs>. Acesso em 17/06/23.
- BRETAS, A.; SANTILLE, A.; SCHLOCHAUER, C.; CASARIN, T. **Core Skills**: 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação. Teya, 2020.
- BROWN, R. B. Meta-competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, p. 25-36, 1993.
- BURGOYNE, J. Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development. **Management Education and Development**, v. 20, n. 1, p. 56-61, 1989.
- CARVALHO, N. M. A criação neológica. **Revista Trama**, v.2 n. 4, p. 191-203,2006
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v.22, n.7, 1998.
- CHRISTENSEN, J. U. **How “Skills Inflation” Erodes Value**. FORBES.COM, 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/ulrikjuulchristensen/2022/10/03/how-skills-inflation-erodes-value---what-business-leaders-can-do-about-it/?sh=31ce04206210>
- EMSI. **The High Demand for Durable Skills**. America Succeeds.org. Disponível em: <https://americasucceeds.org/portfolio/the-high-demand-for-durable-skills-october-2021>. Acesso em 17/06/23.
- EURO – **Assessment of Transversal Skills**, ATS, 2020. Disponível em: <http://www.ats2020.eu/>. Acesso em 17/06/23.
- FERREIRA, C.; ROBERTSON, J.; PITT, L. Business (un)usual: Critical skills for the next normal. **Thunderbird Int. Bus. Rev.** 65:39–47, 2023.
- HARARI, Y. N. **21 Lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- HUTSON, J., VALENZUELA, M., HOSTO-MARTI, B., WRIGHT, S. The Role of Higher Education in Developing Durable Skills: Reframing General Education. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, v. 23, n. 3, 2023.
- KULAL, A., DINESH, S., ABHISHEK, N., RAHIMAN, H. U. Transversal competences and employability: comparing in-person learning and distance education. **Cogent Education**, v. 10, n.1, 2023.
- LE DEIST, F. D., WINTERTON, J. What Is Competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

McKINSEY & COMPANY. **Everyone needs more of this one skill**. McKinsey.com, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/everyone-needs-more-of-this-one-skill> - Acesso em: 16/06/23.

\_\_\_\_\_. **What is the future of work?** McKinsey.com, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-work>. Acesso em 17/06/23.

NACE. **Competencies for a Career-Ready Workforce**. NACEWEB.org, 2021. Disponível em: <https://www.naceweb.org/uploadedfiles/files/2021/resources/nace-career-readiness-competencies-revised-apr-2021.pdf>. Acesso em 17/06/23.

NEUMEIER, Marty. **Metaskills: Five Talents for the Future of Work**. Level C Media. Edição do Kindle, 2020.

OECD (2021), **OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life**, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>.

OIT. **Perspectivas sociais e do emprego no mundo: Tendências 2023**. ILO.org, 2023. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_865502/lang-pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_865502/lang-pt/index.htm). Acesso em 17/06/23.

OXFORD. **A Dictionary of Human Resources Management**, 2ed, 2008, Disponível em: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199298761.001.0001/acref-9780199298761-e-774>. Acesso em 17/06/23.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**. v. 33, n. 7, p. 48, 1996.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. "The core competence of the corporation". **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p.79-91, 1990.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, 2000, Vol. 43. p. 9-25

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. Share understanding: the basis for collective competences and its development. In: **Management understanding in organizations**. SAGE: London. 2007. p. 89-108, cap. 5.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (SHRM), 2019. **The Global Skills Shortage**. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/shrm%20skills%20gap%202019.pdf> - Acesso em 16/06/23.

UNESCO (2021), **Transferable Skills** - International Bureau of Education. Disponível em: <http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/t/transferable-skills>. Acesso em 16/06/23.

WILES, J. **Build the Workforce You Need Post-COVID-19**. Gartner.com, 2020 Disponível em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/build-the-workforce-you-need-post-covid-19>. Acesso em 17/06/23.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs Report 2023**. WEFORUM.org – Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>. Acesso em 16/06/23.