

UPSKILLING E RESKILLING: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE METASKILLS

Bianca Diniz ¹
Camilla Alves da Silva ¹
Flávia Adauto S. de Andrade ¹
Milene de Jesus Paiva ¹
Yasmin Gabrielly Silva Alves ¹

Resumo

Este artigo analisa estratégias para desenvolver competências por meio da Educação Corporativa (EC), focando em upskilling e reskilling, que se referem à melhoria de habilidades e requalificação. A pesquisa, de natureza bibliográfica, baseia-se em livros e artigos científicos. O objetivo foi entender como a inteligência artificial e a automação influenciam essas práticas no desenvolvimento de metaskills e constatou-se que essas estratégias são essenciais para capacitar funcionários, aprimorando suas habilidades ou preparando-os para novas funções dentro da organização, promovendo aprendizado contínuo.

Palavras-chave: Competências. Educação Corporativa. Upskilling. Reskilling. Metaskills.

Abstract. Upskilling and reskilling: strategies for developing metaskills.

This article analyzes strategies for developing competencies through Corporate Education (CE), focusing on upskilling and reskilling, which refer to skill improvement and retraining. The research, of a bibliographic nature, is based on books and scientific articles. The aim was to understand how artificial intelligence and automation influence these practices in the development of metaskills. It was found that these strategies are essential for empowering employees, enhancing their skills, or preparing them for new roles within the organization, promoting continuous learning.

Keywords: Competences. Corporate Education. Upskilling. Reskilling. Metaskills.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (E-mails bianca.diniz@fatec.sp.gov.br, camilla.silva8fatec.sp.gov.br, flavia.andrade@fatec.sp.gov.br, milene.paiva@fatec.sp.gov.br e yasmin.alves3@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

1 Introdução

Este artigo aborda a importância da Educação Corporativa (EC) com enfoque em estratégias de *upskilling* e *reskilling* como caminho para o desenvolvimento das *metaskills*. As organizações podem planejar treinamentos que podem ser adotados na área de recursos humanos para que seja possível acompanhar as mudanças em curto espaço de tempo.

O contexto da era digital traz um cenário de incertezas em todas as diretrizes da vida moderna e pensar como estar preparado para as mudanças relacionadas ao presente e ao futuro é uma ação urgente a ser planejada, na mesma constância em que as mudanças ocorrem.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2017), 65% das crianças em idade escolar da década de 2020 se formarão em empregos que ainda não existem. E novas funções já são realidade - segundo estudos realizados pela McKinsey & Company sugerem que até 2030 cerca de 375 milhões de trabalhadores precisarão mudar de categoria ocupacional por causa da automação e todos os funcionários precisarão se adaptar para coexistir ao lado de máquinas com alta produtividade (GAZETA DO POVO, 2023).

A metodologia utilizada é classificada bibliográfica, buscando adquirir conceitos e conhecimentos através dos livros científicos, portais, Google Acadêmico e sites.

O objetivo principal desta pesquisa é compreender a visão estratégica da Gestão de Recursos Humanos para o aproveitamento da atual situação da era digital. Nessa perspectiva, as organizações investem na EC de forma a acompanhar as novas tendências em tecnologia. E ao acompanhar essa lógica, os colaboradores podem passar por *upskilling* ou *reskilling* para que no cenário, de tantas incertezas, a organização possa desenvolver as competências para ter profissionais qualificados. Conhecer diferentes métodos para cada tipo de organização e identificar quais as competências devem ter o colaborador da era digital é também o intuito deste estudo.

2 Referencial Teórico

Upskilling e Reskilling

De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2023), *upskilling* e *reskilling* são dois termos que se referem a diferentes processos de aprendizagem que as pessoas podem adotar para atualizar e desenvolver suas habilidades e conhecimentos profissionais. Ambos os termos são cada vez mais utilizados em um mundo em rápida transformação, em que as tecnologias e as mudanças do mercado de trabalho exigem que os profissionais mantenham suas habilidades relevantes e atualizadas ao longo do tempo.

Upskilling

“Upskilling, termo também derivado do inglês, significa “aprimoramento”, para se manter no cargo, mas com novos conhecimentos necessários para se requalificar no seu posto de trabalho, para garantia de uma alta *performance*” (BOTTONE, 2022, p. 1). Refere-se a um método de

desenvolvimento de habilidades e conhecimentos adicionais que complementam as habilidades já existentes de uma pessoa. Isso pode incluir a aprendizagem de novas tecnologias, ferramentas ou técnicas relevantes para sua profissão. O objetivo do *upskilling* é tornar os profissionais mais eficientes e produtivos em suas funções atuais e prepará-los para assumir novos desafios e oportunidades de carreira.

Reskilling

É um procedimento mais abrangente de aquisição de competências e entendimentos completamente novos e diferentes do que uma pessoa possui atualmente. Isso pode ocorrer quando as capacidades e discernimentos atuais de uma pessoa se tornam obsoletos devido a mudanças no mercado de trabalho ou em sua profissão.

Reskilling palavra derivada do inglês, significa “requalificação”, para que o profissional evolua nas aptidões e qualificações necessárias para ocupar posição de maior responsabilidade na empresa ou até mesmo para uma transição de carreira no caso da função ser extinta por algum motivo (incluindo-se a substituição por tarefa que possa ser executada eletronicamente) (BOTTONE, 2022, p. 2).

Ambas as técnicas são importantes para a atualização e desenvolvimento contínuo dos talentos profissionais, e podem ser considerados estratégias fundamentais para manter-se competitivo no mercado de trabalho atual. Além disso, o *upskilling* e o *reskilling* também podem ajudar as empresas a manter sua força de trabalho atualizada e eficiente, oferecendo oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional para seus funcionários.

Competências

O conceito de competência é complexo e sua diversidade decorre de diferentes abordagens teóricas. Atualmente, o termo competência desempenha um papel fundamental nas práticas de gestão, nas práticas de transformação organizacional e na intensa competitividade de mercado (ANTUNES 2020).

Competência é uma palavra de senso comum usada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. Seu antônimo, não só implica uma negação dessa capacidade, mas carrega uma conotação pejorativa. Inclusive indica que a pessoa está ou está prestes a ser marginalizada pelos círculos de trabalho e aprovação social.

O Webster's Dictionary define competência em inglês como: "A qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou possuir conhecimento, julgamento, habilidade ou força suficientes para realizar uma determinada tarefa". Essa definição bastante genérica menciona dois pontos principais relacionados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário Aurélio destaca aspectos

semelhantes em sua definição: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro - capacidade legal para julgar pleito (FLEURY & FLEURY, 2000).

No final dos anos 1960 e início dos anos 1970, nos Estados Unidos da América, McClelland iniciou o movimento em torno das competências e é creditado por avançar o debate sobre o tema da competência ao conduzir uma pesquisa que rompe com o típico modelo taylorista de análise de trabalho tradicional, que se concentra em atitudes e comportamentos, em vez de análise, descrição e qualificação de funções. O grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional. Essa abordagem questiona a visão tradicionalista do trabalho, pois sustenta que o bom desempenho depende não apenas dos níveis de Quociente de Inteligência (QI), mas também de todo um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e motivações que são preditores do desempenho do funcionário (ANTUNES, 2020).

Nessa perspectiva, o conceito de competência é concebido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de habilidades humanas, que explicam o alto desempenho, com a visão de que o desempenho ideal é baseado na inteligência e na personalidade de uma pessoa. Em outras palavras, as competências são vistas como reservas de recursos que os indivíduos possuem (Id., 2000).

O conceito de competência que surgiu na literatura francesa na década de 1990 tentou transcender o conceito de qualificação. Zarifian (1999) enfoca três grandes mudanças no mundo do trabalho que justificam o surgimento de modelos de competências de gestão organizacional: a noção de incidente, comunicação e serviço.

O trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas relacionadas descritivamente a um cargo, para se tornar uma extensão direta da competência do indivíduo diante de situações profissionais cada vez mais mutáveis e complexas (Ib., 2000).

A competência é uma inteligência prática aplicada a situações que dependem de conhecimentos adquiridos e os transformam com maior força, quanto mais aumenta a complexidade da situação (Id., 1999).

A aplicação do conceito de competência apresenta diferentes variações (Id., 2020), tornando-o um conceito maleável (adapta-se ao longo do tempo), polissêmico (tem diferentes significados) e polimórfico (com formas diferentes, adaptado a interesses diversos e restrições).

Tabela 1. Conceitos de Competências.

Autor/Ano	Definição de Competência
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, atitudes, valores e motivos, de modo a concretizar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas. A competência é vista como um elemento intrínseco ao indivíduo.
Boyatzis (1982)	Alcançar resultados específicos, com ações concretas e num determinado contexto. As competências são características (intrínsecas e extrínsecas) que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior.
Spencer & Spencer (1993)	Característica subjacente de um indivíduo e que está casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior numa tarefa ou situação. A competência é vista como causa de um desempenho superior que tem como referência indicadores comportamentais.
Le Boterf (1995)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional, isto é, ser competente significa ser capaz de agir e fazer face a uma determinada situação profissional. Ter competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.
Decima (2000)	Combinação de qualificações (conhecimentos teóricos, conhecimentos práticos e comportamentos) para produzir um determinado resultado, reagir a um inesperado acontecimento dentro do contexto organizacional, com capacidade e iniciativa de construir uma aprendizagem ou apresentar soluções realizáveis.
Fleury & Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que aportem valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, o que permite ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade distinta e crescente.
Cascão (2014)	A competência é manifestada nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade. Está relacionada com o desempenho, resultados alcançados e com situações específicas (contextual e contingente). É observável, reconhecível e avaliável. Constitui um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com os conhecimentos.
Pedro (2014)	Competência traduz-se na capacidade de o indivíduo mobilizar saberes adquiridos (qualificação), nas experiências profissionais, nas diferentes trajetórias profissionais e em práticas de socialização adquiridas durante o percurso da vida, a fim de resolver problemas que emergem da prática do trabalho.
Ceitel (2016)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.
Júnior, Buzatto, Medeiros & Heinzmann (2017)	Competência consiste no conhecimento e capacidade de avaliar determinada situação e ter um desempenho acima do desejável, através da mobilização de recursos e interpretação do indivíduo.
Camara (2017)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação e estratégia da organização.
El Asame & Wakrim (2018)	Conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades que um indivíduo possui para realizar uma atividade específica, ou seja, um indivíduo é competente se for capaz de mobilizar todos os recursos pessoais e da envolvente para realizar uma determinada tarefa, numa situação concreta.
Gonerak, Spindler & Brumen (2019)	Os nossos comportamentos são o reflexo das nossas competências individuais que, por sua vez, resultam da junção de três dimensões: formação, know-how e experiência.

Fonte: adaptado de ANTUNES, 2020.

Tipologias de Competências

Os tipos de competências individuais são as técnicas (*hard skills*): são as necessárias para o exercício de uma atividade ou um cargo. São exemplos de *hard skills* os conhecimentos em outros idiomas e sobre ferramentas, técnicas, processos, normas e entre outras. Competências comportamentais (*soft skills*) são as características comportamentais do indivíduo, como, por exemplo, trabalho em equipe, comunicação, liderança, criatividade, resolução de conflitos, flexibilidade, entre outras.

As competências coletivas ou competências organizacionais são os conjuntos de conhecimentos e habilidades de uma organização e podem ser divididas em básicas seletivas e essenciais. As básicas são as que uma organização desenvolve para alcançar suas metas e se destacar no mercado. As seletivas é o que vai fazer com que a organização seja diferente do seu mercado, se diferencie para alcançar uma liderança no mercado. As essenciais levam à vantagem competitiva no curto, médio e longo prazo.

Era Digital

O termo era digital é utilizado para indicar os avanços tecnológicos resultante da 3ª Revolução Industrial e que se refletiram na difusão de um ciberespaço, um meio de comunicação instrumentalizado pela informática e pela *internet*.

Diante do novo cenário, é importante saber que a criação de um ambiente digital acabará desafiando os atuais papéis em Educação Corporativa (EC). Precisamos nos atentar às novas necessidades e à realidade atual. As posições tradicionais da EC precisam abrir espaço para novas funções, tais como arquiteto de nuvem, curador de conteúdo, desenvolvedor de conteúdo digital, gerente de mudança e *designer* de experiência (CAMILO, 2020).

Algumas novas funções já são realidade, e segundo os estudos realizados por McKinsey & Company sugerem que até 2030 cerca de 375 milhões de trabalhadores precisarão mudar de categoria ocupacional por causa da automação e todos os funcionários precisarão se adaptar para coexistir ao lado de máquinas cada vez mais capazes. Essa busca se dá em função da procura por aumentar e melhorar a eficiência e incrementar a precisão, reduzindo os erros nos processos, visando a melhoria da qualidade, e tendo em vista a substituição de tarefas repetitivas, focalizando a ação humana em atividades mais nobres agregadas ao serviço ou produto (GAZETA DO POVO, 2023).

Nesse contexto, fica cada vez mais evidente a necessidade de ações de EC para ser possível acompanhar os avanços. O *upskilling* e o *reskilling* visam preparar os profissionais para essa nova realidade. De acordo com o Fórum Econômico Mundial, 65% das crianças em idade escolar de hoje se formarão em empregos que ainda não existem. Ou seja, pensar em implementar o *upskilling* e *reskilling* é uma ação urgente nas organizações que desejam estar preparadas e abertas as mudanças tecnológicas. Ainda mais, outra pesquisa do McKinsey Global Institute revelou que 62% dos executivos de negócios acreditam que mais de um quarto de suas equipes precisarão ser treinadas em novas funções para saber utilizar as novas tecnologias (OLIVEIRA & MEANEY, 2017).

Competências na era digital (metaskills)

Metaskills

Metaskills ou meta habilidades são as necessárias para aprofundar seu conhecimento e especificá-lo, tendo assim alta necessidade para que sejam aprendidas. Apesar de haver outras, Neumeier (2013) foca em apenas cinco, sendo elas: sentir, ver, sonhar, fazer e aprender. Estas são necessárias para atingir a inovação para a era da robótica.

Sentir

Sentir é uma combinação de intuição e empatia — sendo estas também habilidades. Intuição é a capacidade de chegarmos a conclusões sem o uso de lógica e empatia é aquilo que nos permite analisar pensamentos, emoções e atitudes (Id., 2013). A intuição e empatia estão relacionadas aos nossos neurônios-reflexo que permitem experienciar, aprender e refletir as emoções. As pessoas podem treinar esses neurônios para aprimorar ainda mais essas habilidades, o que pode ser útil em áreas que trabalham com pessoas como Recursos Humanos, Marketing e Gestão de Negócios.

Ver

Ver é a habilidade de olhar o todo. Nossa mente consciente só é capaz de analisar certa quantidade de informação, como em um quebra-cabeças em que as pessoas pegam peça por peça para ter a imagem finalizada completa (Ib., 2014), inclusive este autor faz uma comparação da habilidade de ver com o estilo de pintura cubista que permite ver uma mesma situação por perspectivas diferentes. Em filosofia chamamos o cubismo de pensamento sistemático, o processo de entender como os componentes interagem para atingir um propósito e, por analogia, pode-se comparar este conceito com a definição de Administração - a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos (FEA-USP, 2023).

Porém, todo sistema tem suas falhas e a maioria é causada quando precisamos tomar decisões e não temos *feedback* necessário para se ter certeza se é a melhor decisão. Esse atraso de *feedback* pode até não ser percebido. Uma das consequências mais comuns do atraso de *feedback* é a falsa dicotomia — quando duas afirmações antagônicas são apresentadas como as únicas possíveis, quando na verdade há alternativas igualmente prováveis (Id., 2013) — a qual, combinada com nossa natureza de conseguir processar uma informação por vez, tende a simplificar situações.

Alguns exemplos comuns seriam ‘se não está conosco, está contra nós’, ‘se você é capitalista então não se importa com o meio ambiente’, ‘se não é caro, então não pode ser bom’, ‘se é criativo, então não deve ser prático’ e ‘se é uma estratégia nova, então ela é arriscada demais’.

Isso é muito comum no mundo empresarial; produtos, processos e *branding* levam tempo para se estabelecerem e para se ter um resultado conclusivo. Tentar acelerar o processo é inútil, a empresa pode tentar lançar um produto atrás do outro, se um falhar e a empresa não corrigir, essa situação

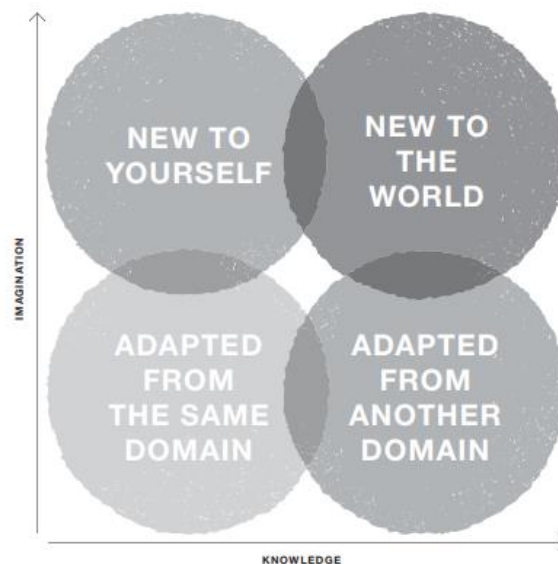
trará prejuízo e se for um problema recorrente, poderá afetar outros produtos, aumentando o problema mesmo que um deles dê certo.

Sonhar

Sonhar, na visão de Neumeier (2013), seria pôr em prática a imaginação. No mundo corporativo a inovação é seu diferencial, você tem que ser original, mas o que é ser original se não ser inovativo, de tal forma que já não pode ser copiado?

Matematicamente, o gestor põe num gráfico em que a originalidade é o encontro da imaginação com o conhecimento. Se o gestor tem um pouco de ambos, pode adaptar algo da sua indústria e ser um pouco inovador. Se tiver muita imaginação, mas pouco conhecimento, o gestor cria algo que é inovador, já que não sabe se já foi criado ou não. Se tem muito conhecimento, mas pouca imaginação, o gestor pode adaptar algo de outra indústria para a empresa em que trabalha. Mas se o gestor tiver ambos, pode criar algo inovador para todos, que é o que deveriam aspirar a fazer.

Figura 1. As *metaskills*: talentos da era da robótica.



Fonte: NEUMEIER (2013).

Fazer

Fazer é o processo, fazer é o *design* e *design thinking*. É criar a resposta para o problema que todos os outros passos procuravam solucionar. Não há como encontrar a resposta em algum lugar, o gestor deve criá-la.

O pensamento tradicional dos negócios segue dois passos: “você sabe, você faz”, não há inovação nisso, esse seria o método de procurar a resposta e está presente na área de *marketing*. Como, por exemplo, na comercialização de uma música, livro, filme etc., se você fizer sucesso haverá milhões de outras empresas tentando imitá-lo, uma vez que os produtos ou serviços tiveram bom desempenho no mercado (NEUMEIER, 2013).

Nesse sentido, os *designers* são os responsáveis por um terceiro passo, chamado “fazendo”, que seria o processo de:

- Descobrir o problema;
- Desafiar o problema;
- Criar a solução;
- Desenvolvê-lo;
- Colocar a solução no mercado.

Neumeier (2013) diz que esse método está completamente errado, que é uma receita certa para, novamente, a mediocridade. E então cita outro processo:

- Confusão;
- Desordem;
- Caos;
- Crise;
- Catarse.

Não há uma receita, *design* e todo o processo de criar algo não é simples. A única coisa em comum entre bons *designers* é que eles definem altos padrões de qualidade, sabem quando estão prontos (quando parar) e deixam tempo o bastante para produzir. E é isso, não há método, ser criativo é um trabalho difícil (Id., 2013).

Aprender

Autodidatismo significa o ato de estudar e adquirir instrução por si mesmo, dispensando a orientação de professores. Todos, à sua maneira, têm essa capacidade e que aprender como nós aprendemos pode ser algo poderoso (Ib., 2013).

Para isso o citado autor indica primeiro que o gestor deveria encontrar um lugar no seu trabalho em que consiga ficar imerso e engajado, pois um lugar muito fácil, não proporciona qualquer aprendizado, no máximo sairia entediado. Um ambiente muito difícil, no entanto, causaria o oposto, traria ansiedade e frustração. Encontrar o meio termo, um lugar que consiga aprender profundamente

ao mesmo tempo que sente que está se divertindo - onde você e o mundo se sobrepõem a você (NEUMEIER, 2013).

5 Considerações finais

Neste artigo, foram apresentados os conceitos de *upskilling* e *reskilling* e sua importância no contexto da era digital, em constante evolução. Foram analisadas as competências necessárias para enfrentar os desafios impostos pela transformação digital, inteligência artificial e automação, bem como o papel das *metaskills* no desenvolvimento dessas competências.

A partir desse estudo, fica evidente a necessidade de buscar um constante aprimoramento profissional diante do avanço acelerado da tecnologia. A fim de não ficar para trás, é essencial que as empresas utilizem a estratégia de investir no *upskilling* e *reskilling*, ou seja, é preciso investir em qualificação dos funcionários, para se adaptar às rápidas mudanças da era digital.

As estratégias de *upskilling* e *reskilling* desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dos funcionários, permitindo que as empresas ofereçam oportunidades de aprendizado e capacitação. Essas iniciativas visam aprimorar as competências dos colaboradores, capacitando-os a desempenhar suas funções com excelência ou a assumir novos papéis dentro da organização. Em um cenário em constante evolução, impulsionado pela busca por eficiência, redução de tempo e minimização de erros, observamos a crescente automação de tarefas que anteriormente eram realizadas por trabalhadores. Esse fenômeno gera a necessidade de que os trabalhadores busquem novas áreas de atuação ou adquiram novas habilidades para se adaptarem e se realocarem no mercado de trabalho.

A implantação da Educação Corporativa pode enfrentar algumas dificuldades nas organizações. Entre elas se destacam a dificuldade de aceitação dos colaboradores, a falta de tempo disponível pelos colaboradores para a realização dos cursos e atividades, a falta de recursos financeiros por parte da empresa, entre outros. Superar essas dificuldades requer um bom planejamento, uma comunicação clara e efetiva, a criação de uma cultura de aprendizado e o estabelecimento de parcerias estratégicas com fornecedores de treinamento e desenvolvimento.

Para próximos estudos recomenda-se o aprofundamento da EC e as suas metodologias de aprendizagem e o seu impacto no relacionamento empresa *versus* colaborador, a partir de estudos de caso em profundidade.

Referências

- ANTUNES, A. L. G. C. **As Competências na Consultoria de Recursos Humanos: Desafios da era Digital**. 2020. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal). Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/3ad9fdf7ecaea71578e5ac94a1efaa69/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=yorigsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- BITTENCOURT, C., BARBOSA, A. C. Q. **A gestão por competências: gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203237.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2023.
- BOTTONE, A. **Upskilling e reskilling: estratégias para o desenvolvimento de competências**. 2022. Disponível em: <<https://alfredobottone.com.br/artigos/upskilling-e-reskilling/>>. Acesso em: 26 mai. 2023.
- CAMILO, J. A. O. **Práticas de recursos humanos na era digital**. São Paulo: SENAC, 2020.
- DICIO - Dicionário Online de Português. Autodidatismo. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/autodidatismo/>>. Acesso em: 29 mai. 2023.
- FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. **O que é Administração?** Disponível em: <<https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-emhttps://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao/o-que-e-administracaoadministracao/o-que-e-administracao>>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GAZETA DO POVO. **Futuro do Trabalho: seu filho vai trabalhar em algo que ainda não existe**. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/futuro-do-trabalho-seu-filho-vai-trabalhar-em-algo-que-ainda-nao-existe-dah6xcsvmzreekyezd4pwk2ec/>>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- NEUMEIER, M. **Metaskills: Five Talents for the Robotic Age**. Berkeley: New Riders, 2013.
- OLIVEIRA, A., MEANEY, M. **Atrair e reter o talento certo**. McKinsey & Companhia, 2017. Disponível em: <[attracting-and-retaining-the-right-talent.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/consulting/people-and-organization/Atrair-e-reter-o-talento-certo.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- RUAS, R. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Ruas-2/publication/286444477_Aprendizagem_Organizacional_e_Competencias_novos_horizontes_da_Gestao/links/56697cfb08ae430ab4f71f92/Aprendizagem-Organizacional-e-Competencias-novos-horizontes-da-Gestao.pdfhorizontes-da-Gestao.pdf> Acesso em: 13 mai. 2023.
- SKILLS DEVELOPMENT SCOTLAND. **Meta-skills progression framework**. [S.l.]: Skills Development Scotland, 2018. Disponível em: <<https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/48745/meta-skills-progression->

framework<https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/48745/meta-skills-progression-framework-final.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2023.

SEBRAE. **Upskilling e reskilling: o que são e como aplicar na sua empresa**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/upskillling-e-reskillling-o-que-sao-e-como-aplicar-na-sua-empresa,a0de781563028810VgnVCM1000001b00320aRCRDaplicar-na-sua-empresa>>. Acesso em 26 mai. 2023.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.