

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: *SOFT SKILLS* NA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RORAIMA

Fernanda Gouvea Luiz
Universidade Estadual de Roraima/UERR (
<https://orcid.org/0000-0003-4252-1747>

Stephanie da Silva Rodrigues
Universidade Estadual de Roraima/UERR
<https://orcid.org/0009-0006-6303-3637>

DOI: <https://doi.org/10.24979/vyqtsc37>

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo analisar quais as *Soft Skills* são mais relevantes para as práticas administrativas da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima, através da perspectiva dos servidores formados em administração, utilizando-se da problemática “De que forma a identificação das *Soft skills* nas funções desenvolvidas pelos servidores públicos formados em administração contribuem para o melhor desempenho das atividades na Secretaria de Gestão de Pessoas?”. Por meio da análise, verificou-se que ‘flexibilidade’ e ‘resolução de conflitos’ foram apontadas como as *Soft Skills* mais presentes nos administradores, embora outras estivessem sendo assinaladas como sendo mais relevantes para o desempenho das atividades desenvolvidas na Secretaria de Gestão de Pessoas, também foi possível averiguar que comunicação assertiva é a *Soft Skills* que precisa ser bem mais aperfeiçoada nos Administradores.

Palavras-Chave: *Soft Skills*, Gestão por Competências, Administração Pública.

ABSTRAT: This article aims to analyze which Soft Skills are more relevant to the administrative practices of the Secretariat of People Management of the Court of Justice of Roraima, through the perspective of civil servants graduated in administration, using the problematic "In what way the identification of Soft Skills in the functions developed by civil servants graduated in administration contribute to the best performance of activities in the Secretariat of People Management? Through the analysis, it was verified that "flexibility" and "conflict resolution" were indicated as the Soft Skills most present in administrators, although others were pointed out as being more relevant for the performance of activities developed in the Secretariat of People Management. It was also possible to verify that assertive communication is the Soft Skill that needs to be improved in administrators.

Keywords: *Soft Skills*, Skills Management, Public Administration.

INTRODUÇÃO

Com o decorrer do tempo, o mundo passou por grandes mudanças, onde o advento da tecnologia e a era da informação foram os principais impulsionadores da crescente competitividade do mercado, acarretando a maneira de gerir as organizações. Neste sentido, novos modelos de gestão estão sendo implementados nas organizações para proporcionar melhorias no desempenho, através da participação mais efetiva das pessoas e do desenvolvimento de suas competências.

Surge então nesse cenário a gestão por competências, baseada na experiência do setor público e privado, como uma alternativa aos modelos tradicionais de gestão de pessoas (LEME,

2011). Tal modelo propõe direcionar os esforços no planejamento, captação, desenvolvimento, avaliação dos conhecimentos e habilidades essenciais para alcançar os objetivos organizacionais em diferentes níveis da organização. Ou seja, por meio dele é possível identificar o que é necessário para determinada função; as competências que o colaborador detém; relaciona as informações e compreende quais aspectos precisam ser melhorados (AQUINO, 2020).

Com isso, cresce a busca por profissionais que manifestem competências que lhes permitam desempenhar as suas tarefas/funções de forma eficaz. De acordo com Short e Keller Bell *apud* Lopes (2021, p. 4) “as organizações começam a valorizar e a recrutar profissionais que revelem comportamentos e competências transversais que os diferenciem dos outros”. Estas denominadas como *Soft Skills*, são fundamentais para que a organização prospere.

Sob esta perspectiva, o presente estudo foi realizado em uma organização pública, particularmente no poder judiciário. A pesquisa foi realizada na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima, onde analisou-se a gestão por competências, no período de março a novembro de 2022.

O TJRR passou a existir a partir da criação do estado de Roraima, através da Constituição de 1988. Atualmente o órgão possui aproximadamente mil servidores ativos, dos quais nove formados em Administração, estão lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas. Perante o que foi posto, buscou-se examinar se a identificação das *soft skills* nas funções desenvolvidas pelos servidores públicos formados nesta área do conhecimento contribui para o melhor desempenho das atividades na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima.

Nas iniciativas privadas em decorrência das grandes mudanças tecnológicas, muitos aspectos foram reconfigurados, demandando das organizações formas mais criativas e flexíveis de atuação. Diante disso, novas competências estão sendo exigidas pelo mercado de trabalho, dentre as quais destacam-se as *soft skills*. Tais competências comportamentais têm-se tornado relevantes no desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, visto que por meio delas é possível tornar o clima organizacional mais harmonioso entre os colaboradores, e conseqüentemente atingir resultados esperados.

As empresas buscam por profissionais aptos tecnicamente, mas que também apresentem competências comportamentais essenciais para o desempenho de suas funções. Considerando este cenário de transformação das formas de trabalho, muitas profissões estão sendo criadas e outras extintas, acarretando conseqüências sociais, econômicas e políticas. Enquanto as organizações públicas brasileiras têm buscado soluções em novas práticas de gestão e se utilizado dos processos seletivos públicos, para irem em busca de profissionais qualificados que possam desenvolver suas habilidades e serem capazes de exercer suas atividades de maneira eficiente (CAPUANO, 2015).

Sendo assim, os administradores que estão atuando neste cenário, devem possuir *soft skills* para desempenhar suas atividades com excelência, principalmente no contexto administrativo público que necessita de uma gestão por competências efetiva. Isto porque no contexto da administração pública gerenciar as competências ganha maior relevância em razão das austeridades que moldam a gestão de pessoas, principalmente no que tange a admissão e desligamento de servidores.

Considerando a relevância das *soft skills* para a Administração pública, esta pesquisa propõe-se responder ao seguinte questionamento: De que forma a identificação das *soft skills* nas funções desenvolvidas pelos servidores públicos formados em administração contribuem para o melhor desempenho das atividades na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima?

Para desvelar essa incógnita, o objetivo geral deste estudo, incidiu em analisar quais são as *soft skills* mais relevantes para as práticas administrativas na secretaria de Gestão de Pessoas na perspectiva dos servidores formados em administração. Para tanto, propõem-se ainda, os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as *soft skills* predominantes nos servidores formados em administração.
- b) Verificar as competências demandadas pelos cargos e funções exercidas pelos administradores na Secretaria de Gestão de Pessoas.
- c) Relacionar as *soft skills* e a Gestão por Competências no TJRR

Esta pesquisa buscou contribuir para a identificação dessas *soft skills*, e para o seu desenvolvimento, seja no ambiente das organizações públicas como das iniciativas privadas, e em longo prazo compor o ensino dos acadêmicos em administração. Além da sua relevância para as discussões vindouras sobre as *soft skills* e a gestão por competência, tendo em vista que poucos trabalhos tratam sobre os dois temas de maneira conjunta.

METODOLOGIA

Para este estudo foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, visto que se trata de um assunto pouco discutido no âmbito público e acadêmico. Possui abordagem qualitativa e quantitativa, que visa determinar se as *soft skills* são necessárias para a gestão de competências, estudando as especificidades do caso e suas experiências, bem como o número de sujeitos a serem entrevistados; levando em conta as percepções, opiniões, e quantidade de determinadas respostas.

Utilizou-se ainda pesquisa bibliográfica baseada em materiais científicos e pesquisa de campo que teve como amostra 45% dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Para o método de coleta de dados foram utilizados: aplicação de questionários eletrônicos e uma entrevista semiestruturada com a gestora responsável pelo setor de desenvolvimento de pessoal. Os dados foram analisados com uso da estatística descritiva.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública do Brasil é conhecida por sua complexidade, abrangência e um nível elevado de heterogeneidade (CAVALCANTE, 2018). Em outras palavras, pode-se dizer que a Administração Pública, caracteriza-se de forma ampla pela composição de serviços e instituições responsáveis pela execução das decisões políticas e legislativas. Sendo assim, ela visa administrar bens coletivos e interesses elegíveis no âmbito dos governos federal, estadual ou municipal, de acordo com os princípios da lei e da moral, objetivando o bem comum. (MATIAS-PEREIRA, 2018).

No campo da administração pública, as organizações vêm passando por diversas mudanças na busca pela melhoria dos serviços prestados à sociedade. Há uma necessidade crescente de um governo menos burocrático e mais competente e eficiente na prestação de serviços, ou seja, e o mais importante, focado na governança baseada em resultados (OLIVEIRA E PANTOJA, 2020).

Para isso, é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de ação e empregar ferramentas que orientarão as ações de melhoria. A organização deve formular sua estratégia com base em sua visão de futuro, uma análise do ambiente interno e externo e sua missão institucional, desdobrá-la em um plano de ação e acompanhar sua implementação (BRASIL, 2010), fornecendo os meios necessários para atingir os objetivos institucionais e maximizar resultados.

Neste sentido, o setor de gestão de pessoas é a base para uma nova perspectiva da administração pública, tendo como premissa a eficácia e a gestão centrada no cidadão, ou seja, busca a qualidade na prestação de serviços à sociedade para atender às suas necessidades, ao invés de um modelo burocrático (CAMPELO, 2010 *apud* RAULINO, 2020).

Para Brasil (2006c) a gestão de pessoas corresponde a um conjunto de práticas gerenciais e institucionais destinadas a estimular o desenvolvimento de competências, melhorar o desempenho, motivar e comprometer os funcionários com a organização e contribuir para o alcance dos resultados organizacionais.

Em consonância, Bergue (2014 *apud* SOUSA e BARBOSA, 2018) define a gestão de pessoas no contexto da administração pública como a combinação do trabalho de gestão voltado para o fornecimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas, levando em consideração os valores culturais que compõem as condições do ambiente em que as organizações públicas operam.

No caso do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento, o modelo de gestão de pessoas é como as organizações gerenciam e direcionam o

comportamento humano no trabalho, e a gestão por competências é um exemplo de ferramenta utilizada para orientar políticas e práticas de gestão de pessoal de órgãos públicos (ARARUNA, 2018).

Isto se tornou mais evidente diante dos desafios durante a pandemia do coronavírus, o que mostra a necessidade dos órgãos públicos em se prepararem para o desenvolvimento e implementação de novas ideias, o que exige uma equipe técnica qualificada para enfrentar os desafios humanos envolvidos nesse processo (KRPÁLEK *et al.*, 2021).

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Diante dessa perspectiva surge então a abordagem da Gestão por Competências, compreendida por Draganidis e Mentzas (*apud* MONTEZANO *et al.*, 2018) como uma prática que permite a atração e desenvolvimento de profissionais, a identificação de quem deverá desempenhar de maneira mais adequada determinado trabalho, além do planejamento de sucessão, análise de necessidades de treinamento e outras atribuições importantes relacionadas à gestão de pessoas.

No Brasil, a busca por mudanças nas práticas tradicionais de gestão do setor público está refletida na versão do Decreto nº 5.707 e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; e no desenvolvimento permanente dos servidores públicos; para adequação às competências exigidas dos servidores com os objetivos organizacionais e a racionalização dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Tal modelo de gestão por competências tem como base os pilares da competência, o CHA, que corresponde aos conhecimentos, habilidades e atitudes. (BERFORT *et al.*, 2012 *apud* FERREIRA, 2017). De acordo com Marko (2021) as competências e habilidades se complementam, sendo assim, as habilidades tornam-se uma parte essencial de uma competência, e vice versa. Fazendo então a distinção entre esses dois conceitos:

Competências são as modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que se utiliza para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que se deseja conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do 'saber fazer'. Por meio das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências (INEP, 1999 *apud* MARKO 2021, p.36).

De acordo com McClelland (1973 *apud* PENHAKI, 2019) o conceito de competências resulta em traços de personalidade ou é composto de hábitos que acarretam num desempenho mais eficaz no trabalho. É nesse sentido que Boyatzis (2008 *apud* PENHAKI, 2019), define competência como uma capacidade ou habilidade. Outro estudo apresentado por Leme (2005 *apud* BATISTA, 2018) divide as competências em técnicas e comportamentais.

Em síntese, as competências técnicas referem-se às competências que os indivíduos adquirem ao longo de sua docência, ou seja, as competências que estão inseridas em seus cursos profissionalizantes. É nesse sentido que Andrade (2016 *apud* BASSANI, 2021) afirma que as *soft skills* servem como uma nova possibilidade de nomear o conjunto de habilidades e talentos que uma determinada pessoa pode desenvolver em sua ocupação.

SOFT SKILLS

As *soft skills* são frequentemente também relacionadas às competências sociais, como comunicação, cooperação, trabalho em equipe, inteligência emocional, simpatia e outros traços que retratam relações interpessoais (Cimatti, 2016 *apud* BORGES, 2020). Para tanto, por sua natureza transversal as competências comportamentais (*soft skills*) podem possuir abrangência geral, sendo relativas independente da atuação do profissional.

No Brasil o termo *soft skills* ainda não é um termo usual, podendo ser identificadas como competências/habilidades sociais, “termo que tem sido utilizado para denominar o modo de uma pessoa em se comportar adequadamente aos diferentes tipos de ambientes, pessoas, grupos e comunidades” (COSTA FILHO *et al.*, 2021, p. 2).

Para Andrade (2016 *apud* BORGES, 2020) as *soft skills* são denominadas como competências comportamentais, e as *hard skills* como competências técnicas (PEDROSA E SILVA, 2019). Ainda que as *soft skills* necessitem de competências técnicas – *hard skills* – para se complementar é evidente que as organizações optam por profissionais que reagem positivamente aos desafios organizacionais e que se comprometem com os objetivos da organização (RODRIGUES *et al.*, 2017).

Como dito anteriormente, as *hard skills* individualmente não garantem o sucesso profissional, mas são essenciais para que o profissional consiga desempenhar adequadamente as suas tarefas/funções (MOTYL *et al.*, 2017). Ratificando, Almeida e Packard (2018) afirmam que tanto as competências técnicas e comportamentais possuem relevância e são importantes para o desempenho de um indivíduo e os ajudam a lidar com diferentes desafios de carreira.

SOFT SKILLS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Novos cenários estão surgindo no mundo do trabalho e são amplamente baseados em tecnologia, refletindo mudanças rápidas e substanciais na sociedade. E esse contexto vem refletindo no setor público, que também começa a mudar. Não é por acaso que conceitos inovadores antes restritos ao setor privado passaram a fazer parte da programação de algumas instituições públicas, independente da esfera administrativa.

A gestão por competências foi reformulada nesse contexto de inovação do serviço público e das grandes mudanças. Ela já é considerada um impulsionador, pois vem transformando a burocracia tradicional em uma gestão moderna, que vincula uma cultura de resultados ao cuidado contínuo com as pessoas que efetivamente impulsionam o desempenho organizacional (OCDE, 2010 *apud* MIRANDA, 2021).

Posto isto, as *soft skills* são competências necessárias para completar e potencializar o valor e o impacto das competências técnicas (*hard skills*), razão pela qual a combinação das duas deve desempenhar um papel central nas organizações (LEPELEY *et al.*, 2021).

A ENAP (2020) propõe sete competências que devem ser consideradas transversais no setor público brasileiro: resolução de problemas com base em dados; foco em resultados cívicos; pensamento digital; comunicação; trabalho em equipe; orientação para valores éticos e uma visão sistêmica. Essas competências orientarão o processo de desenvolvimento de pessoal e mobilização de capacidades dos órgãos da administração pública federal e servirão de referência para a verificação do desempenho durante o processo de avaliação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após apresentação do método proposto e da fundamentação teórica, esta seção tem como objetivo descrever os dados oriundos da coleta de dados, considerando a realização de dois instrumentos, a entrevista semiestruturada, conduzida de maneira a levantar informações sobre a gestão por competências e o questionário, cuja intenção foi investigar as *soft skills* para os Administradores lotados na SGP.

ENTREVISTA COM A SUBSECRETÁRIA DO SETOR DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL.

Com intuito de compreender melhor a relação das *Soft Skills* e a Gestão Por Competências, nesta etapa foi realizada uma entrevista semiestruturada com a subsecretária do setor de desenvolvimento pessoal, formada em Administração. A entrevista conteve um total de quatro perguntas, cuja respostas obtidas foram concedidas pela entrevistada de maneira descritiva em arquivo no formato de PDF. Foram usadas apenas perguntas e respostas relevantes para a análise.

A primeira pergunta feita para a gestora teve como objetivo compreender como funciona a Gestão por Competências no TJRR. De acordo com a Subsecretária, para a Gestão de Desempenho por Competências considera-se: “(...) Gestão de Desempenho por Competências - GDC: sistema de gestão que, a partir da avaliação objetiva do desempenho das pessoas, atua em seu aprimoramento constante orientado aos objetivos institucionais.”

Corroborando com esse apontamento Brasil (2006) afirma que a Gestão por Competências é o modelo de gestão que busca delinear as medidas de capacitação e tem de ser compreendida como uma ferramenta gerencial de planejamento, acompanhamento e avaliação de capacitações, que precisam ser orientadas para o desenvolvimento de

conhecimento, habilidades e atitudes requisitados para o desempenho das funções dos servidores, aspirando o alcance dos objetivos organizacionais.

Em continuidade à resposta, o quadro a seguir apresenta as competências segundo a visão da entrevistada:

A gestão por competências tem como principal objetivo incentivar e promover o desenvolvimento de competências individuais para proporcionar a elaboração de competências organizacionais (FISCHER, 2002 *apud* CAVALCANTE E RENAULT, 2018). Estas, consistem em decorrência do aprendizado coletivo da organização e englobam a comunicação, relacionamento e comprometimento de trabalhar além das fronteiras organizacionais, tendo de ser integradas por todas as pessoas e áreas funcionais da organização (PRAHALAD E HAMEL, 1990 *apud* CAVALCANTE E RENAULT, 2018).

Quadro 1 - Conceito de competências

“(…) Competências: são aptidões observáveis e mensuráveis que caracterizam o desempenho das pessoas no ambiente profissional”.
“(…) Competências Organizacionais: são competências que a organização precisa dispor em seu quadro para alcançar seus objetivos e realizar sua missão, visão e valores”.
“(…) Competências Comportamentais: são o conjunto de atitudes e reações que se pode observar em um indivíduo no ambiente de trabalho e que afeta parte considerável de sua atuação profissional”.
“(…) Competências Técnicas: são os conhecimentos que as pessoas de uma organização possuem, adquiridos por meio de formação, estudo e experiência”.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Posto isto, a gestão por competências propõe-se em direcionar seus esforços para que as competências individuais sejam capazes de gerar e suprir as competências organizacionais necessárias para alcançar os objetivos institucionais (PIRES, 2005 *apud* FERREIRA, 2017). Em sequência, a entrevistada dispõe do conceito de competências comportamentais e técnicas. Para fundamentar esse entendimento, entende-se por competências técnicas aquelas situacionais em relação ao contexto técnico ao qual pertencem (LEME, 2005 *apud* BATISTA, 2018). Ou seja, elas compreendem os conhecimentos sobre as atividades específicas dos gestores, da equipe e a da organização (MAIA, 2010 *apud* FERREIRA, 2017).

Entretanto as competências comportamentais são responsáveis pelo nível de interação e integração dos servidores, e seu comprometimento em desenvolver seu senso de pertencimento nos

fluxos de trabalho institucionais (LEME, 2005 *apud* BATISTA, 2018). Ainda segundo o autor, as competências comportamentais requerem atenção da gestão de pessoas na realização da avaliação de desempenho. Pois, de acordo com Leme (2011 *apud* LANDIM, 2017) elas são definidas como atitudes do profissional que influenciam nos resultados e no desempenho da organização.

Em continuidade, segundo apontado por Sousa e Barbosa (2018) a gestão de desempenho vem sucedendo a avaliação de desempenho através de processo abrangente que integra atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação. Partindo assim do entendimento que é essencial gerenciar o desempenho e não apenas avaliá-lo. Outrossim “(...) Avaliação de Desempenho por Competências: é a mensuração sistemática e formal do desempenho do servidor”. Tal avaliação é um processo amplo cujo objetivo é garantir o desempenho dos colaboradores em um grau esperado.

De acordo com Pires *et al* (2005 *apud* CAVALCANTE E RENAULT, 2018) o desempenho eficaz engloba “sabe fazer”, “ter suporte organizacional”, e “querer fazer”, considerando as diretrizes e os padrões balizados. A avaliação de desempenho consiste em um elemento fundamental do sistema da gestão de desempenho, que envolve as relações com os demais subsistemas da gestão de pessoas para a tomada de decisões no que tange às admissões, remuneração, aperfeiçoamento e desligamentos (ORSI E SILVA, 2014 *apud* CAVALCANTE E RENAULT, 2018).

Outro assim, a entrevistada afirma que “a Gestão de Desempenho por Competências abrange todos os magistrados, servidores efetivos, requisitados, exclusivamente comissionados e aqueles pertencentes ao quadro da União designados para atuar no TJRR. A avaliação ocorre anualmente”. De acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012 *apud* ARARUNA, 2018), para que o modelo produza resultados efetivos, sua implementação requer o envolvimento do coletivo da organização, principalmente da alta direção.

Partindo da compreensão a respeito da Gestão por Competências, como resposta à segunda pergunta feita a entrevistada foram apontadas as finalidades da Gestão de desempenho por competências. São elas:

I - Desenvolver as competências das pessoas de modo que seu desempenho leve a organização a cumprir com excelência sua missão junto à sociedade; II - aumentar a motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos; III - possibilitar aos servidores posicionamento crítico sobre seu desempenho e a qualidade de seus resultados facilitando o autodesenvolvimento; IV - assegurar a efetividade dos programas de treinamento e desenvolvimento do Tribunal, adequando as competências dos servidores às atribuições que lhe são conferidas; V - subsidiar a Política de Gestão de Pessoas.

Tais finalidades alinham-se ao disposto no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar os serviços

prestados ao cidadão. A gestão por competência é apresentada neste decreto como um novo modelo de gerenciamento a ser adotado pelas Instituições Públicas, assim:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Na perspectiva de Leme (2011 *apud* LANDIM, 2017) o Decreto nº 5.707 do Conselho Nacional do Judiciário (CNJ) e a Resolução nº 111/2010, e outros documentos que formalizam a gestão da capacidade nas mais amplas áreas do poder público, fazem isso não apenas pela necessidade do serviço público em realizar as práticas do setor privado que parecem boas e precisam ser implementadas, mas também porque há uma necessidade real de especializar a atuação dos servidores, alinhando essa atuação às diretrizes da organização. Ou seja, é preciso haver uma gestão estratégica de pessoas com o objetivo de identificar e reconhecer profissionais dedicados à instituição.

Em continuidade a resposta, quando questionada sobre o papel da avaliação de desempenho, a resposta obtida foi:

Está em andamento minuta de normativo que instituirá a Política de Gestão de Desempenho por Competências e acrescentará a finalidade de avaliação do desempenho para fins de progressão funcional, promoção na carreira, homologação do estágio probatório e aquisição da estabilidade, quando for o caso.

Em consonância a essa pergunta foi realizada o questionamento a gestora sobre a utilização de outro tipo de avaliação de desempenho:

Sim, atualmente está em vigor a ficha de avaliação de desempenho para fins de progressão, aprovada pela Portaria n.º 043, de 27 de janeiro de 2005 e a ficha de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório, aprovada pela Portaria n.º 042, de 27 de janeiro de 2005.

Por meio da ficha de avaliação de desempenho foi possível observar que apesar de questionar os níveis de cooperação e de relacionamento interpessoal, as perguntas realizadas não têm ligação direta com as competências. Como dito em resposta a esta entrevista a avaliação tem como foco o desempenho do servidor.

Em contrapartida, Audenart *et al.* (2014 *apud* MONTEZANO, 2018) acrescentam que os modelos de competência já estão sendo usados no recrutamento, seleção de talentos, treinamento e

desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e outros processos relacionados a gestão de pessoas. Significa dizer então, que no órgão em questão tal modelo de gestão que deveria atingir o desempenho através das competências, utiliza da avaliação de desempenho somente para o alcance de metas partindo de uma lista já estabelecida. E isto se comprova, quando a gestora afirma que “não”, ao ser questionada sobre haver outro tipo de avaliação foco em competências.

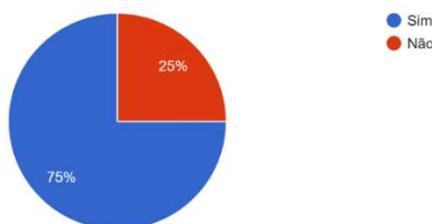
Por fim, observou-se que durante a entrevista a gestora apresentou domínio quanto aos conceitos apresentados, principalmente seu conhecimento a respeito das competências comportamentais. Entretanto, ainda não foi possível notar a usabilidade do termo *soft skills* durante a entrevista e sua aplicabilidade no âmbito das organizações públicas. Ademais, a Gestão de Desempenho por Competências apresenta-se apenas como uma ferramenta de produtividade com o foco em desempenho, quando na verdade o desempenho deveria ser resultado dessa gestão.

QUESTIONÁRIO COM OS ADMINISTRADORES.

Nesta etapa, foram analisadas as respostas dos administradores lotados na SGP, por meio do questionário aplicado pelo *Google Forms*. Cada resposta obtida foi analisada com base em um sistema de apresentação projetado para demonstrar os resultados de forma prática e ilustrativa. Desta forma, para verificar a importância das competências comportamentais para os servidores formados em administração, a primeira pergunta do questionário, consiste em saber se os profissionais de administração estão inteirados acerca do termo *soft skills*.

Gráfico 1: Conhecimento acerca do termo *Soft Skills*.

Você possui algum conhecimento sobre o termo *soft skills*?
4 respostas



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

O gráfico 1 ilustra que mais da metade dos entrevistados (75%) possuem conhecimento sobre o termo *soft skills*. Por outro lado, uma proporção significativa dos entrevistados (25%) afirmou não conhecer a terminologia. Como apresentado ao longo da pesquisa, o termo supracitado encontra-se cada vez mais presente no mercado de trabalho. Na visão de Antunes (2022) os interesses por inovações, estimulam a necessidade de se estudar as *soft skills*, pois provavelmente ela pode ser de todas a maior inovação humana.

Após a resposta dos entrevistados, aqueles que não possuíam conhecimento sobre o termo supracitado foram direcionados a uma seção do questionário que os situou a respeito do conceito.

Para o esclarecimento foi utilizado o entendimento de Levant *et al.* (2016 *apud* BASSANI, 2021, p.17):

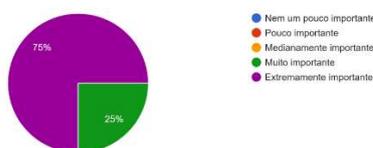
As *soft skills* representam uma combinação dinâmica de habilidades cognitivas e meta-cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas. Ajudam as pessoas a se adaptarem e a se comportarem positivamente, para que possam lidar efetivamente com os desafios de sua vida profissional e cotidiana. Nesse caso, as *soft skills* estão relacionadas a uma vasta gama de qualidades e competências interpessoais e sociais, transferíveis entre setores e indústrias econômicas.

Assim, esclarecida a terminologia, os entrevistados passaram para a pergunta seguinte.

Gráfico 2: Importância das Soft Skills para a Secretaria de Gestão de Pessoas.

Na sua visão, qual a importância de tais competências para a Secretaria de Gestão de Pessoas?

4 respostas



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Partindo dos resultados dados da pesquisa realizada por Krpálek *et al.* (2021) que afirma que as *soft skills* se enquadram na categoria mais frequentemente utilizada por servidores da administração pública em seus cargos, bem como a categoria mais exigida pelo empregador no processo de recrutamento para o cargo em questão.

Na segunda indagação foi pedido aos entrevistados que respondessem qual o grau de importância dessas competências para a SGP. Nesta pergunta foi utilizado a escala de Likert para definir o nível de importância. Posto isto, 75% dos entrevistados acreditam que as *soft skills* são extremamente importantes para a SGP, enquanto 25% desse grupo considera essas competências muito importante.

Corroborando com o resultado da pesquisa Silva *et al.* (2020) que demonstram que o conhecimento a respeito das *soft skills* ainda é pouco elevado, já que o conceito ainda não é abordado com frequência, mesmo que se tenha conhecimento a respeito de sua importância. Entretanto as competências são importantes para todos os servidores, por como apontado pelo autor as *soft skills* geram impacto no âmbito profissional, quando se trata em conservar o colaborador como referência na função que desempenha.

Para que fosse possível compreender melhor a perspectiva dos profissionais de Administração a respeito das *soft skills* no ambiente de trabalho, a terceira pergunta continha oito competências comportamentais fundamentadas no levantamento bibliográfico de MARKO (2021), cujo critério de escolha ocorreu pela averiguação daquelas que se condicionavam melhor ao conceito de *soft skills*. Desta forma, foi solicitado aos entrevistados que apontassem no máximo cinco delas as quais eles consideravam mais importantes no exercício de suas funções na SGP.

Gráfico 3: Competências comportamentais mais relevante



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Notou-se que todas as competências foram escolhidas, entretanto observa-se que as que ganham mais destaque são a comunicação assertiva, liderança e pensamento crítico com um percentual de 75%, enquanto criatividade e inovação; cooperação; trabalho em equipe; flexibilidade e adaptabilidade; planejamento estratégico representaram cerca de 50%, as outras competências: resolução de conflitos e tomada de decisão foram apontadas por apenas 25% dos entrevistados.

Corroborando com tais resultados Shakir (2009 *apud* JUNIOR *et al.*, 2020, p. 81 e 82), discute o desenvolvimento do capital humano por meio de oito dimensões de *soft skills*, são elas:

Comunicação, pensamento crítico e resolução de problemas, trabalho em equipe, aprendizado ao longo

da vida, habilidades de gerenciamento de informações, habilidades de empreendedorismo, ética e habilidades profissionais de moral e liderança.

Ratificando, Frauches (2019) relacionou através de pesquisas e uma revisão de literaturas, dezesseis

exemplos de *soft skills*, essenciais para os profissionais, dentre elas estão a resolução de problemas complexos; pensamento crítico; adaptação e flexibilidade; criatividade e inovação; relacionamento interpessoal; liderança; trabalho em equipe; tomada de decisão e ética. Tendo em vista as tendências globais, Krpálek *et al.* (2021) afirma que criatividade, trabalho em equipe, e flexibilidade, aspectos das *soft skills* estão na vanguarda da administração pública.

Com o intuito de responder o objetivo deste estudo, a terceira questão buscou saber dos entrevistados de que forma as *soft skills* podem contribuir para o melhor desempenho de suas funções. Para melhor percepção das respostas como um todo, foi elaborado um quadro com as respostas obtidas por cada um dos entrevistados.

Quadro 1 - Contribuição das Soft Skills.

Na sua visão, de que forma o desenvolvimento das soft skills podem contribuir para melhorar o desempenho das atividades da SGP?

Resposta 1	Melhor desempenho na equipe de trabalho e mais segurança e assertividade na elaboração das tarefas.
------------	---

Resposta 2	Qualquer setor precisa ter conhecimento do Planejamento estratégico para que seu trabalho esteja direcionado para as prioridades da organização. O pensamento crítico, no sentido de melhoria contínua também precisa estar presente para que não haja uma estagnação nas atividades e o velho: “sempre foi feito assim”. Liderança e trabalho em equipe são básicos para o bom funcionamento de qualquer organização.
Resposta 3	O desenvolvimento das <i>soft skills</i> permite que a pessoa alcance metas e objetivos, consiga ser mais empático nas soluções de problemas e tenha boas relações sociais.
Resposta 4	Com o desenvolvimento dessas habilidades é possível diminuir conflitos, ruídos na comunicação, aumentar a produtividade, a motivação, tomar melhores decisões e, com foco na melhoria contínua, atingir melhores resultados.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Em suma, todos os entrevistados destacam que estas competências estão relacionadas à produtividade. Por outro lado, observou-se que nenhuma das respostas direcionam-se ao desempenho das atividades da SGP. Isto, corroborando com a entrevista, aponta que o TJRR não se possui olhar no desenvolvimento das competências em si, seus objetivos são o estabelecimento de metas, visto que a avaliação de desempenho que consiste apenas em medir a produtividade de seus colaboradores.

Desta forma, Pires *et al.* (2005) esclarecem que, com base na análise de competências, quando as expectativas para o servidor e os padrões de desempenho a serem alcançados são claramente definidos, é feito um plano de desenvolvimento individual para o servidor, é dado *feedback* sobre seu desempenho e, como resultado, sua atuação ganha um novo significado.

Para a última questão foi solicitado aos entrevistados que apontassem as *soft skills* que estes acreditam possuir. Sendo assim, a fim de que as respostas fossem apresentadas de forma clara ao leito, foi elaborado o quadro a seguir.

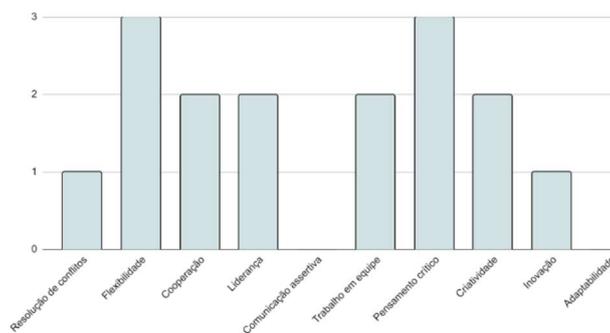
Quadro 3 - *Soft Skills* que os administradores possuem.

Quais <i>soft skills</i> você acredita possuir?	
Resposta 1	Resolução de conflitos, flexibilidade, cooperação e trabalho em equipe.
Resposta 2	Criatividade e inovação, pensamento crítico e liderança.
Resposta 3	Trabalho em equipe, liderança, flexibilidade e pensamento crítico
Resposta 4	Criatividade, flexibilidade, cooperação, pensamento crítico.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Nota-se que pelo gráfico quatro a seguir que as competências que ganham mais destaque são a flexibilidade e a resolução de conflitos, citadas por três dos entrevistados. Liderança, trabalho em equipe, criatividade e cooperação, são mencionadas por dois dos entrevistados. Por fim, citadas por apenas uma vez, estão a inovação e a resolução de conflitos, e nenhuma vez, comunicação assertiva e adaptabilidade.

Gráfico 4 - *Competências citadas pelos entrevistados.*



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Ratificando, Frauches (2019) relacionou através de pesquisas e uma revisão de literaturas, dezesseis exemplos de *soft skills*, essenciais para os profissionais, dentre elas estão a resolução de problemas complexos; pensamento crítico; adaptação e flexibilidade; criatividade e inovação; relacionamento interpessoal; liderança; trabalho em equipe; tomada de decisão e ética.

Observa-se ainda que apenas os respondentes dois, três e quatro apresentam duas das competências que foram consideradas pelos entrevistados como as mais relevantes para o desempenho das atividades desenvolvidas na SGP, são elas a liderança e o pensamento crítico. O

primeiro respondente não apresenta nenhuma das três competências e nenhum dos entrevistados acredita possuir comunicação assertiva e adaptabilidade.

Tais resultados, relacionados as respostas obtidas na questão três, que corresponde a contribuição das *soft skills* para as atividades desempenhadas na SGP, apontam o “pensamento crítico no sentido de melhoria contínua precisa estar presente para que não haja uma estagnação nas atividades e o ‘ultrapassado’: ‘sempre foi feito assim’”. Ou seja, tal competência além de estar presente em cerca 75 % nos administradores, é entendida como importante para o desempenho das atividades da SGP.

Corroborando com Penhaki (2019) tanto o pensamento crítico quanto a resolução de problemas podem levar a ideias inovadoras. Fazer boas perguntas pode levar a soluções, transformando-se de um profissional passivo que recebe informações em um solucionador de problemas proativo.

Em continuidade a análise, pode-se notar que na questão três a presença das *soft skills* contribuem para a redução dos ruídos de comunicação, e isto está diretamente relacionado a comunicação assertiva, visto que a orientação para o serviço requer boas habilidades de escuta e apresentação, enquanto contato mais indireto e mais trabalho virtual exigem habilidades de comunicação virtual e habilidades de comunicação suficientes. (MARKO, 2021).

Com isso, não muito obstante dos resultados obtidos por Krpálek *et al.* (2021) da amostra global, que estabelecia a necessidade e a vontade de treinar as *soft skills*, os entrevistados apontaram que sentiram mais necessidade de treinarem comunicação eficaz, comunicação com clientes problemáticos, trabalho em equipe, gestão de tempo e o significado do trabalho (relacionado a motivação para o trabalho). Essas competências foram apresentadas como as contendo as maiores fragilidades no desenvolvimento profissional dos funcionários da SGP

Ademais, nenhum dos entrevistados apontou ser adaptável. Silva (2022, p. 11) destaca que essa competência “é necessária em tempos de mudanças, a capacidade de se adaptar de uma organização pode definir se ela continuará ou não relevante perante o mercado”. Para além, o autor afirma que essa *soft skill* foi verificada como muito importante, principalmente em cenários voláteis, citando a pandemia de Covid - 19, e a estagnação de algumas empresas frente as mudanças no mercado e as inovações tecnológicas.

Por fim, outro dado retirado da pesquisa de BALARDIM (2019) aponta que a adaptabilidade (novos cenários e situações) foi considerada por especialistas, como a competência mais importante em 2018 e em 2030 para o administrador que atua no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo analisar quais são as *soft skills* mais relevantes para as práticas administrativas na Secretaria de Gestão de Pessoas na perspectiva dos servidores formados em administração. Este estudo teve início com o procedimento de relacionar as *soft skills* e a Gestão por competências na SGP. A partir da entrevista realizada com a gestora do SUBDP e o disposto no referencial teórico, foi observado que as competências comportamentais (*soft skills*) compõem a Gestão por Competências.

No segundo procedimento adotado para verificar as competências demandadas pelos cargos e funções exercidas pelos administradores na SGP, foram realizadas perguntas introdutórias a respeito do termo *soft skills*, que resultou em 75% dos entrevistados afirmando que conhecem essa terminologia. Isso possibilitou notar o quanto os administradores lotados na SGP estão atualizados das tendências do mercado.

Em seguida, o estudo verificou qual é a importância dessas competências comportamentais para o setor, a resposta obtida foi positiva, 75% acreditam que as *soft skills* são extremamente importantes para a SGP. Assim, foi comprovado que estas competências devem estar presente no ambiente laboral, principalmente quando se fala da área da gestão de pessoas.

Posteriormente, por meio da pesquisa bibliográfica foram retiradas oito *soft skills* mais valorizadas no mercado atual e foi solicitado aos entrevistados que apontassem cinco dessas competências que eles julgam ser mais relevantes para o desempenho de suas funções na secretaria. O resultado apontou que dentre elas, comunicação assertiva, liderança e pensamento crítico ganham maior destaque na visão dos administradores.

Em seguida foi solicitado aos entrevistados que respondessem como essas competências poderiam contribuir com o desempenho de suas funções na SGP, as repostas obtidas, no entanto não se limitaram apenas a secretaria, possibilitando o entendimento de que as *soft skills* possuem um papel relevante, devido a sua abrangência (independe do cargo ou função).

Com tais resultados obtidos foi possível notar as *soft skills* representam mudanças significativas nas atividades desempenhadas por servidores formados em administração, visto que foram apontadas como muito importante para desempenho das atividades desenvolvidas na secretaria, além de três *soft skills* apresentarem percentuais relevantes quando o administradores foram questionados sobre quais delas ele julgavam mais significativas para o desempenho de suas atividades na SGP, validando assim a hipótese c.

Outro procedimento adotado durante este estudo buscou identificar quais seriam as *soft skills* que os administradores acreditam possuir, com essa pergunta foi comprovado que mesmo que os formando em administração compreendem quais competências tem mais valia para as atividades

desenvolvidas na SGP, isto não significa dizer que eles a possuem. Isto porque uma das *soft skills* citadas como a mais relevante para a secretaria não foi mencionada por nenhum dos servidores quando perguntados sobre as competências comportamentais que detinham.

A partir desses resultados entende-se que para o alinhamento das competências se faz necessário a identificação das *soft skills*. E isto contribui para que o órgão consiga realizar treinamentos e outras atividades de forma eficaz, e seja capaz de fazer com que estas competências sejam desenvolvidas e os servidores possam trabalhar melhor diante das inovações e gerarem soluções que atendam às necessidades e interesses da organização.

Portanto, com base nos achados deste estudo é possível inferir que as *soft skills*, têm grande relevância para a organização, e que a sua identificação pode contribuir com o alinhamento das competências individuais e organizacionais. Além disso, os resultados apontaram que os administradores e demais profissionais, devem se inteirar a respeito desse termo que se encontra tão presente no ambiente laboral.

Recomenda-se que para investigações futuras a amostra seja ampliada para um número maior de servidores, sejam eles administradores ou não, lotados em outras unidades do TJRR, a fim de averiguar se tais profissionais estão atualizados sobre as novas tendências do mercado de trabalho. Outra importante sugestão é que sejam aprofundados os estudos das *soft skills* no âmbito da administração pública, buscando ampliar a temática desta pesquisa, além de fomentar discussões futuras que considerem a importância dessas competências como instrumento de avaliação em processos de contratação (concurso).

Em continuidade, durante a entrevista com a gestora da SUBPD, notou-se ainda que o TJRR, não realiza o mapeamento de competências, procedimento de suma importância para que as competências possam ser identificadas e as lacunas existentes sejam supridas. Alguns autores, apontam que a avaliação de desempenho é apenas um meio de averiguar o desempenho de competências já existentes na organização. Portanto, ao relacionar os objetivos deste trabalho com essa observação, infere-se que a identificação das *Soft Skills*, só se tornará possível após este levantamento.

Sugestiona-se então, que o TJRR passe a utilizar do mapeamento das competências para investigar as *soft skills* presente nos servidores, e no ambiente organizacional, assim como, realizar iniciativas (sejam palestras, treinamento, *feedback* e outros) que contribuam para o desenvolvimento ou aquisição dessas competências.

Por fim, os resultados obtidos neste estudo serão encaminhados para SGP, para que com base neles a secretaria possa trabalhar sobre novas perspectivas quanto as *Soft Skills* e a utilização da Gestão por Competências. Além disso, com o intuito de contribuir com a comunidade acadêmica este estudo não se limitará apenas a um trabalho de conclusão de curso, visasse a publicação em

periódicos científicos e uma investigação do tema abordado de maneira minuciosa em uma pós-graduação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rita K.; PACKARD, Truman G. (org.). **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brasil: Grupo Banco Mundial, 2018. 38 p. Disponível em: <<https://documents1.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/pdf/123968-WP-PUBLIC-P-ORTUGUESE-P156683-CompetenciaseEmpregosUmaAgendaparaaJuventude.pdf/>>. Acesso em: 7 nov. 2022.

AQUINO, Gabriela Madrid. **Percepção de justiça organizacional e de efetividade da gestão por competências por policiais federais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38910/>>. Acessado em: 4 de mai. 2022.

ARARUNA, Janaina Dantas. **A Gestão por Competências e sua articulação com a Gestão Estratégica de Pessoas no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Monografia. ENAP. Brasília. Abril de 2018. 27p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3357/1/Janaina%20Dantas%20Araruna%20-%20TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP.pdf/>>. Acesso em: 5 de out. 2022.

BALARDIM, Eduardo. **O administrador do futuro no Brasil: impactos da tecnologia e as competências mais importantes em 2030**. Dissertação (Mestrado) – FIA (Fundação Instituto de Administração) da Universidade de São Paulo, 2019. 220 p. Disponível em: <https://fia.com.br/wp-content/uploads/2019/05/Eduardo-Balardim_Vers%C3%A3o-Final_MPROF4.pdf/>. Acessado em: 2 de out. 2022.

BASSANI, Fernanda Michele. **Soft Skills no ensino de Graduação em Ciências Contábeis**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2021. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/225993/>>. Acesso em 9 de set. 2022.

BATISTA, Celso Romão. **Contribuições da gestão por competências quanto à alocação de pessoas no 2º Centro de Geoinformação**. Trabalho de Conclusão de Curso. ENAP. Brasília, 2018. 48p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3343/>>. Acesso em 5 de out. 2022.

BORGES, Tiago Agostinho. **Impacto, na transferência de aprendizagem, de tarefas de aplicação prática fora das aulas, durante o treinamento versus pós-treinamento de competências comportamentais (Soft-Skills)**. Trabalho de Conclusão de Curso. ENAP. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6340/>>. Acesso em 14 de out. 2022.

BRASIL, Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 11 de nov. 2022

BRASIL, Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 11 de nov. 2022

BRASIL, Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que a Lei 11.355, de 19 de outubro de 2006.** 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm>. Acesso em: 11 de nov. 2022

CAPUANO, E. A. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil.** Revista do Serviço Público, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. **Gestão por Competências: Uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde.** Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018.

COSTA FILHO, C. W. *et al.* **Principais instrumentos utilizados para mensuração de habilidades sociais em diferentes contextos: revisão integrativa.** Research, Society and Development, v. 10, n. 17, p. e104101724508, 22 dez. 2021.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Competências transversais de um setor público de alto desempenho.** 2020. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/5663/>>.

FERREIRA, Juliana Pereira. **Gestão por Competências da Administração Pública: A percepção dos gestores de recursos humanos sobre a contribuição dos ambientes virtuais de aprendizagem.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/6597/>>. Acesso em 1 de ago. 2022.

FRAUCHES, Vinicius de Souza. **A Importância das soft skills no processo de transição dos recém-diplomados para o mundo do trabalho atual: um estudo quantitativo no Estado do Espírito Santo.** Porto, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/16044/>>. Acesso em: 7 de nov. 2022.

JUNIOR, Derson da S. Lopes; MATOS, Josmar Sionti Arrais; NERI, Valdemir; MARINHO, Robson Moura; TAVARES, Cristina Zukowsky. **Liderança Autêntica e desenvolvimento de Soft Skills.** Conselho Regional de Administração do Paraná. 2020. Disponível em: <<http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/237/>>. Acesso em 6 abr. 2022.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão Por Competência Em Uma Instituição De Ensino Superior: Desenvolvimento De Um Plano De Capacitação Baseado Em Competências.** Universidade Federal Do Ceará. 2017. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/28081/>>. Acesso em: 20 mai. 2022.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEPELEY, M.-T. *et al.* **Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability.** Kindle ed. London: Routledge, 2021.

MARKO, Mariane. **Competências individuais requeridas para trabalhadores das indústrias 4.0 da Região Sudoeste do Paraná.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2021. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26471/>>. Acesso em: 4 de mai. de 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública, 5ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016093. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>>. Acesso em: 16 mai. 2022.

MIRANDA, Karoline Bezerra. **Competências do líder do futuro na perspectiva dos gestores do Ministério da Saúde**. Monografia. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). 2021. Disponível em: </ <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6591/>>. Acesso em: 21 de mai. 2022.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. **Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências**. Gestão e Sociedade, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2019. Disponível em: </ <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51869/percepcao-de-servidores-de-uma-organizacao-publica-federal-quanto-a-implantacao-da-gestao-por-competencias/i/pt-br/>>. Acesso em 7 de jun. de 2022.

MOTYL, Barbara; BARONIO, Gabriele; UBERTI, Stefano; SPERANZA, Domenico; FILIPPI, Stefano. **How will Change the Future Engineers' Skills in the Industry 4.0 Framework? A Questionnaire Survey**. Procedia Manufacturing, v. 11, p. 1501-1509, 2017. ISSN 2351-9789. Disponível em: </ <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.282/>>. Acesso em: 27 de abr. 2022.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. **Teletrabalho e Atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiência e desafios**. EnANPAD. 2020. Disponível em: </ https://www.researchgate.net/publication/355575657_Teletrabalho_e_Atitudes_Frente_a_mudanca_em_organizacoes_publicas_brasileiras_experiencias_e_desafios/>. Acesso em: 7 de jun. 2022.

PEDROSA, Nadia e SILVA, Luciano. **A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI**. Revista Alcance. 26. 45- 60. 10.14210/alcance. v26n1(Jan/Abr). 2019, p.045-060.

PENHAKI, Juliana de Rezende. **Soft Skills na Indústria 4.0**. 2019. 115 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: </ <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4275/>>. Acesso em: 4 de maio de 2022.

RAULINO, Carlos Eduardo. **Cultura Organizacional, recursos humanos e a sustentabilidade: o papel estratégico da gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis. 2020. p. 91. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/2961>. Acesso em: 1 de ago. 2022.

RODRIGUES, R. I.; SANTOS, J. M. dos; GOMES, C. **Relação entre as soft skills e o desenvolvimento de carreira: o efeito moderador das expectativas de carreira entre estudantes de gestão de recursos humanos**. Public Sciences & Policies, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 37–63, 2022. DOI: 10.33167/2184-0644. p. 37-63. Disponível em: </ <https://cpp.iscsp.ulisboa.pt/index.php/capp/article/view/44/>>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SILVA, Gabryella Pereira da. **A importância da adaptabilidade como competência para um gestor**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2022. Disponível em: </ <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/1798/>>. Acessado em: 2 de out. 2022.

SOUSA, M. G. T. O.; BARBOSA, M. F. N. **A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG**. Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018. Disponível em: </ <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52722/a-aplicacao-da-gestao-por-competencias-nos-processos-de-gestao-de-pessoas--um-estudo-com-os-servidores-tecnico-administrativos-no-centro-de-ciencias-juridicas-e-sociais-ufcg/>>. Acesso em: 5 de out. 2022.