

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP

ANA PAULA ALVES SANTANA

***SOFT SKILLS* NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ABORDAGEM NO CONTEXTO
DA ERA 4.0**

ANA PAULA ALVES SANTANA

SOFT SKILLS NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ABORDAGEM NO CONTEXTO DA
ERA 4.0

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Marcos Eduardo Zambanini

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S232s Santana, Ana Paula Alves
Soft skills na gestão pública federal : abordagem no contexto da Era 4.0 / Ana Paula Alves Santana ; orientador Marcos Eduardo Zambanini. – São Cristóvão, SE, 2026.
148 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Soft skills. 3. Governança pública. 4. Administração de pessoal. I. Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais. II. Zambanini, Marcos Eduardo, orient. III. Título.

CDU 35.08

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos dias sete do mês de julho de dois mil e vinte e seis foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Defesa de Mestrado Profissional da discente **Ana Paula Alves Santana**, **Matrícula: 202411009706** com o título do trabalho de conclusão final: **SOFT SKILLS NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ABORDAGEM NO CONTEXTO DA ERA 4.0**. A banca foi composta pelos seguintes membros: **Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Presidente/Orientador)**, **Prof. Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo (PROFIAP/UFRSA)** e **Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar (PPGI/UNINOVE)**. Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu a discente e a mesma respondeu aos questionamentos. O presidente e orientador fez as considerações e em seguida deliberaram pela **APROVAÇÃO** da aluna.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 07 de julho de 2026.

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS EDUARDO ZAMBANINI**
Data: 07/07/2026 14:29:13-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambini
(Presidente/Orientador)

Documento assinado digitalmente
 **ALVARO FABIANO PEREIRA DE MACEDO**
Data: 07/07/2026 14:30:51-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Alvaro Fabiano Pereira de Macedo
(PROFIAP/UFRSA)

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS ANTONIO GASPAR**
Data: 07/07/2026 10:44:23-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar
(PPGI/UNINOVE)

Documento assinado digitalmente
 **ANA PAULA ALVES SANTANA**
Data: 07/07/2026 14:13:58-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Ana Paula Alves Santana
(Discente/PROFIAP/UFS)

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta pesquisa representa a concretização de uma importante etapa da minha trajetória acadêmica e profissional. Esse caminho, embora enriquecedor, foi permeado por desafios, aprendizados, renúncias e conquistas que somente foram possíveis graças ao apoio de pessoas especiais, às quais expresso minha gratidão.

À minha família, agradeço pelo amor, apoio incondicional e compreensão durante todo o período do mestrado. Em especial, pela paciência diante das minhas ausências, pelas horas dedicadas aos estudos, às leituras, às pesquisas e à escrita deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho do Serviço Geológico do Brasil, agradeço pela compreensão nos momentos em que as demandas acadêmicas exigiram maior dedicação, pelo incentivo e pela alegria compartilhada a cada etapa vencida. Agradeço, ainda, pela colaboração na participação da pesquisa, respondendo ao questionário e contribuindo para a construção deste estudo.

Ao meu orientador, prof. Zambanini, expresso minha sincera gratidão pela dedicação, disponibilidade, paciência e comprometimento na condução deste trabalho. Seus conhecimentos, orientações e contribuições foram essenciais para o amadurecimento desta pesquisa e para meu desenvolvimento como pesquisadora e como profissional.

À equipe do PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe, meu reconhecimento pelo apoio prestado ao longo dessa trajetória. De forma especial, agradeço à Elisângela, pela atenção, paciência e prontidão em esclarecer dúvidas e oferecer suporte sempre que necessário. Sua contribuição foi fundamental para tornar essa caminhada mais leve e segura.

Aos colegas de mestrado, turma 2024.1, agradeço pela parceria e apoio mútuo durante toda essa jornada. Compartilhar desafios, inseguranças, aprendizados e conquistas tornou o percurso mais acolhedor. A convivência e a solidariedade construídas ao longo do curso fizeram com que as dificuldades fossem enfrentadas de forma mais leve, permitindo que eu não me sentisse sozinha diante dos desafios acadêmicos.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada contribuição recebida foram importantes para que este momento se tornasse realidade. Muito obrigada!

RESUMO

Objetivo: Propor ações voltadas ao aprimoramento das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB), no contexto das transformações promovidas pela Era 4.0. O trabalho parte do reconhecimento de que a transformação digital tem ampliado a demanda por competências socioemocionais em complemento às competências técnicas na Administração Pública contemporânea. **Enquadramento Teórico:** A pesquisa insere-se na linha de pesquisa Administração Pública e Organizações do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), contribuindo para o debate sobre gestão de pessoas e desenvolvimento de gestores no setor público. **Metodologia:** A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e aplicada, desenvolvida por meio de um estudo de caso único. A investigação foi estruturada a partir: a) da elaboração de uma matriz de análise conceitual fundamentada na literatura especializada; b) elaboração de questionário fechado, composto por assertivas avaliadas por meio de escala Likert de cinco pontos, avaliado por um comitê de especialistas da área de gestão de pessoas; c) aplicação de questionário aos empregados do SGB para identificar a percepção acerca das *soft skills* dos gestores imediatos. Os dados foram apresentados por meio de gráficos de barras divergentes, buscando identificar o item menos desenvolvido em cada competência. A análise, à luz do referencial teórico, subsidiou a construção do produto técnico contendo planos de ação, elaborados com a ferramenta 5W2H, a fim de promover o aprimoramento dos itens menos desenvolvidos nas *soft skills* avaliadas entre os gestores do SGB. **Principais Resultados:** A partir da elaboração da matriz de análise conceitual foram selecionadas 14 *soft skills* que constituíram a base de análise desta pesquisa, sendo elas: 1) Comunicação; 2) Resolução de Problemas; 3) Trabalho em Equipe; 4) Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência; 5) Relacionamento/Habilidades Interpessoais; 6) Criatividade e Inovação; 7) Ética Profissional; 8) Liderança; 9) Pensamento Crítico/Analítico; 10) Resolução/Gestão de Conflitos; 11) Aprendizagem; 12) Tomada de Decisão; 13) Orientação para o Cliente/Cidadão; 14) Planejamento e Organização. Os resultados da aplicação dos questionários evidenciam que os colaboradores do SGB apresentam percepção predominantemente positiva em relação às *soft skills* avaliadas dos seus gestores. Entretanto, foram identificadas lacunas específicas em aspectos como *feedback*, planejamento participativo, prevenção de conflitos e compartilhamento de decisões que apresentaram menor nível de concordância entre os respondentes. **Contribuições Teóricas e Metodológicas:** No aspecto teórico, o estudo contribui para o avanço do debate sobre as *soft skills* na Administração Pública. Metodologicamente, com a construção da matriz de análise conceitual, a pesquisa contribui com a redução da dispersão conceitual observada na literatura sobre *soft skills*. Ademais, apresenta um modelo estruturado e replicável para diagnóstico e avaliação de *soft skills* em organizações públicas. **Relevância e Originalidade:** Reside na integração entre teoria e prática ao identificar lacunas comportamentais e propor ações práticas voltadas ao desenvolvimento de gestores públicos, considerando as exigências da transformação digital e da Administração Pública 4.0. Além disso, o estudo aborda uma realidade ainda pouco explorada ao investigar as *soft skills* no âmbito da gestão pública brasileira. **Contribuições Sociais e de Gestão:** Ao fomentar o desenvolvimento de competências socioemocionais entre gestores públicos, a pesquisa contribui para a modernização da gestão pública. Além disso, o estudo se alinha ao ODS 16 da Agenda 2030 da ONU, que busca construir instituições eficazes. Em termos de gestão, os planos de ação desenvolvidos podem apoiar a capacitação de gestores públicos, fortalecer a governança de pessoas e promover um ambiente organizacional mais adaptado às exigências da era digital.

Palavras-Chave: *Soft Skills*. Gestão Pública. Administração Pública 4.0. Serviço Geológico do Brasil (SGB).

ABSTRACT

Objective: To propose actions aimed at enhancing the soft skills of managers at the Geological Survey of Brazil (SGB) within the context of the transformations driven by the 4.0 Era. The study is based on the recognition that digital transformation has increased the demand for socio-emotional competencies complementing technical skills in contemporary Public Administration. **Theoretical Framework:** This research is situated within the Public Administration and Organizations research line of the Professional Master's Program in Public Administration (PROFIAP), contributing to the debate on human resource management and manager development in the public sector. **Methodology:** The study adopts a qualitative, exploratory, and applied approach, conducted through a single-case study. The investigation was structured around: (a) the development of a conceptual analysis matrix grounded in the specialized literature; (b) the design of a structured questionnaire comprising statements assessed using a five-point Likert scale, which was reviewed by a committee of experts in human resource management; and (c) the administration of the questionnaire to SGB employees to identify their perceptions of the soft skills by their immediate managers. The data were presented using divergent bar charts to identify the least developed item within each competency. Based on the theoretical framework, the findings supported the development of a technical product consisting of action plans designed using the 5W2H tool, with the objective of improving the least developed aspects of the soft skills assessed among SGB managers. **Main Findings:** The conceptual analysis matrix resulted in the identification of 14 soft skills that constituted the analytical framework of this study: (1) Communication; (2) Problem Solving; (3) Teamwork; (4) Adaptability/Flexibility/Resilience; (5) Interpersonal Relationships/Interpersonal Skills; (6) Creativity and Innovation; (7) Professional Ethics; (8) Leadership; (9) Critical/Analytical Thinking; (10) Conflict Resolution/Conflict Management; (11) Learning; (12) Decision-Making; (13) Customer/Citizen Orientation; and (14) Planning and Organization. The questionnaire results indicate that SGB employees hold a predominantly positive perception of their managers' soft skills. Nevertheless, specific gaps were identified in areas such as feedback, participatory planning, conflict prevention, and shared decision-making, which received the lowest levels of agreement among respondents. **Theoretical and Methodological Contributions:** From a theoretical perspective, the study advances the discussion on soft skills in Public Administration. Methodologically, the development of the conceptual analysis matrix contributes to reducing the conceptual fragmentation observed in the literature on soft skills. Furthermore, it provides a structured and replicable model for diagnosing and assessing soft skills in public organizations. **Relevance and Originality:** The originality of the study lies in integrating theory and practice by identifying behavioral gaps and proposing practical actions to foster the development of public managers, considering the demands of digital transformation and Public Administration 4.0. In addition, the research addresses an underexplored topic by examining soft skills within the context of Brazilian Public Administration. **Social and Managerial Contributions:** By promoting the development of socio-emotional competencies among public managers, the study contributes to the modernization of public management. Furthermore, it aligns with SDG 16 of the UN 2030 Agenda, which seeks to build effective institutions. From a managerial perspective, the proposed action plans may support the training of public managers, strengthen people governance, and foster an organizational environment better suited to the demands of the digital era.

Keywords: Soft Skills. Public Management. Public Administration 4.0. Geological Survey of Brazil (SGB).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CNV	Comunicação Não Violenta
DAF	Diretoria de Administração e Finanças
DERHU	Departamento de Recursos Humanos
DGM	Diretoria de Geologia e Recursos Minerais
DHT	Diretoria de Hidrologia e Gestão Territorial
DIG	Diretoria de Infraestrutura Geocientífica
ENAP	Econômico Escola Nacional de Administração Pública
FEM	Fórum Econômico Mundial
IA	Inteligência Artificial
<i>IoT</i>	Internet das Coisas
NGP	Nova Gestão Pública
NSP	Novo Serviço Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PBL	Aprendizagem Baseada em Problemas (<i>Problem-Based Learning</i>)
PDCA	Planejar (<i>Plan</i>), Fazer (<i>Do</i>), Checar (<i>Check</i>) e Agir (<i>Act</i>)
PDI	Planos de Desenvolvimento Individual
PPP's	Parcerias Público-Privadas
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
SGB	Serviço Geológico do Brasil
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UniSGB	Universidade Corporativa do Serviço Geológico do Brasil
5W2H	O quê? (<i>What</i>), Por que? (<i>Why</i>), Quem? (<i>Who</i>), Onde? (<i>Where</i>), Quando? (<i>When</i>), Como? (<i>How</i>) e Quanto? (<i>How much</i>)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho	32
Quadro 2 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise	45
Quadro 3 – Protocolo do Estudo de Caso.....	46
Quadro 4 – Frequência de ocorrência das <i>Soft Skills</i> nas fontes analisadas e Análise de Pareto.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Quatro Revoluções Industriais.....	21
Figura 2 – Modelos de Gestão na Administração Pública no Brasil.....	24
Figura 3 – Modelo Teórico e Conceitual de <i>Soft Skills</i>	27
Figura 4 – Projeto de Estudo de Caso.....	38
Figura 5 – Estrutura Organizacional do SGB.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de Pareto <i>Soft Skills</i> proporção 60/40	57
Gráfico 2 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> comunicação	62
Gráfico 3 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> resolução de problemas	64
Gráfico 4 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> trabalho em equipe	66
Gráfico 5 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> adaptabilidade/flexibilidade/ resiliência	67
Gráfico 6 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> relacionamento/habilidades	69
Gráfico 7 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> criatividade e inovação	71
Gráfico 8 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> ética profissional	72
Gráfico 9 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> liderança	74
Gráfico 10 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> pensamento crítico/analítico	76
Gráfico 11 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> resolução/gestão de conflitos	77
Gráfico 12 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> aprendizagem	79
Gráfico 13 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> tomada de decisão	81
Gráfico 14 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> orientação para o cliente/cidadão	82
Gráfico 15 – Percepção dos empregados sobre a <i>soft skill</i> planejamento e organização	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 A ERA 4.0 E SEU IMPACTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
2.2 <i>SOFT SKILLS</i> NO AMBIENTE LABORAL	25
2.2.1 <i>Soft skills</i> no contexto da gestão no serviço público	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 ASPECTOS ÉTICOS	34
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	35
3.3 QUESTÕES DE PESQUISA	36
3.4 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	37
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO	38
3.6 FONTES DE EVIDÊNCIA	40
3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	44
3.8 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	45
3.9 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	46
3.10 ANÁLISE DE DADOS	47
3.11 ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	49
4 MATRIZ DE ANÁLISE CONCEITUAL PARA INVESTIGAÇÃO DAS <i>SOFT SKILLS</i> EM GESTORES PÚBLICOS	51
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
5.1 PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE AS <i>SOFT SKILLS</i> DOS GESTORES	61
5.1.1 Comunicação	61
5.1.2 Resolução de Problemas	63
5.1.3 Trabalho em Equipe	65
5.1.4 Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência	67
5.1.5 Relacionamento/Habilidades Interpessoais	68
5.1.6 Criatividade e Inovação	70
5.1.7 Ética Profissional	72

5.1.8 Liderança.....	73
5.1.9 Pensamento Crítico/Analítico.....	75
5.1.10 Resolução/Gestão de Conflitos.....	77
5.1.11 Aprendizagem.....	79
5.1.12 Tomada de Decisão.....	80
5.1.13 Orientação para o Cliente/Cidadão.....	82
5.1.14 Planejamento e Organização.....	83
6 SEÇÃO PROPOSITIVA – DIRETRIZES PARA APRIMORAMENTO DAS <i>SOFT SKILLS</i> DOS GESTORES DO SGB.....	86
7 CONCLUSÕES.....	95
7.1 RESPOSTA AO PROBLEMA E ÀS QUESTÕES DE PESQUISA.....	95
7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	96
7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	97
7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICE A - Questionário antes da avaliação do comitê de especialistas.....	111
APÊNDICE B - Questionário após avaliação do comitê de especialistas.....	116
APÊNDICE C - Apresentação do Questionário no <i>Google Forms</i>.....	119
APÊNDICE D - Produto Técnico-Tecnológico (PTT).....	121

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital, advinda do movimento da quarta revolução industrial, tem intensificado mudanças na economia e no mercado de trabalho, substituindo vantagens competitivas tradicionais por novas (Santos, 2023; Silva, 2020). Também denominada como Indústria 4.0, Revolução 4.0 ou Revolução Digital, esse movimento caracteriza-se pela integração de tecnologias dos mundos físico, digital e biológico. Diferentemente das revoluções anteriores, sua principal marca é a velocidade exponencial de disseminação da informação e da inovação, caracterizando-se pela convergência de tecnologias emergentes, como grandes dados (*big data*), computação em nuvem (*clouding computing*), inteligência artificial (IA), internet das coisas (*IoT*) e robótica avançada, promovendo a reestruturação dos sistemas produtivos, substituindo fluxos de trabalho centralizados por processos digitais descentralizados. Assim, a Indústria 4.0 contribui para o aprimoramento dos serviços, promovendo maior eficiência, inovação e acessibilidade, reforçando assim seu papel social ao impactar positivamente no desenvolvimento socioeconômico (Raj *et al.*, 2020; Santos, 2023; Schwab, 2019).

Esse panorama de transformação impulsionado pela Indústria 4.0 demanda não apenas avanços tecnológicos, mas também impõe novos desafios à força de trabalho. O aumento da automação e da inteligência artificial, embora otimize a eficiência operacional, redefine o papel dos profissionais, tornando essencial o desenvolvimento de competências que extrapolam o domínio técnico. Além da capacitação em novas tecnologias, reforça-se a importância de competências socioemocionais, como colaboração, negociação, trabalho em equipe, comunicação e resolução de conflitos (Silva, 2020).

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (FEM), apesar da rápida transformação digital e seu ritmo acelerado de propagação, as habilidades essencialmente humanas, como criatividade, resiliência, flexibilidade e agilidade, permanecem fundamentais para a adaptação e a competitividade no mercado de trabalho em transformação, valorizando cada vez mais *soft skills* além das competências técnicas, as chamadas *hard skills* (FEM, 2025).

As *soft skills* referem-se às competências que permitem os indivíduos se adaptarem a um local de trabalho, incluindo competências relacionadas com a personalidade individual, flexibilidade, motivação, objetivos e preferências, ou seja, englobam um conjunto de competências essenciais para a interação e a convivência harmoniosa no ambiente laboral. Já os *hard skills* referem-se às competências que permitem as pessoas competirem em tarefas, incluindo habilidades relacionadas com o conhecimento científico, as capacidades

profissionais e a competência técnica, normalmente fruto de processos formais de escolarização (Bes *et al.*, 2021; Lyu; Liu, 2021; Robles, 2012).

As *hard skills* e *soft skills* são complementares, especialmente no contexto da transformação digital, onde a integração entre competências técnicas e socioemocionais é essencial para a adaptação às novas demandas. Considera-se, ainda, que as *soft skills* são fundamentais para que as organizações contemporâneas alcancem seus objetivos, pois estão diretamente relacionadas ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho, elementos que influenciam significativamente a motivação dos colaboradores (Bes *et al.*, 2021; Moura; Zotes, 2015; Robles, 2012).

Entre as quinze habilidades de maior índice de crescimento em importância para o mundo do trabalho, até 2030, oito delas são *soft skills*: 1) pensamento criativo; 2) resiliência, flexibilidade e agilidade; 3) curiosidade e aprendizagem contínua; 4) liderança e influência social; 5) pensamento analítico; 6) pensamento sistêmico; 7) motivação e autoconsciência; 8) empatia e escuta ativa. As outras sete se referem a: 9) IA e *big data*; 10) redes e segurança cibernética; 11) alfabetização tecnológica; 12) gestão de talentos; 13) gestão ambiental; 14) *design* e experiência do usuário e; 15) orientação para serviços e atendimento ao cliente (FEM, 2025).

A Administração Pública está imersa nesse cenário, à medida que as tecnologias da Quarta Revolução Industrial se tornam cada vez mais integradas às suas estruturas e processos. A crescente adoção de tais tecnologias representa uma oportunidade estratégica para tornar os serviços mais eficientes, acessíveis e responsivos às demandas da sociedade, potencializando a criação e entrega de valor público. Esse movimento passou a ser denominado Administração Pública 4.0, caracterizando-se por uma gestão orientada pela transformação digital, pela inovação e pela modernização dos processos administrativos (Burtscher; Piano; Welby, 2024; Ribeiro, 2025).

No entanto, a modernização da Administração Pública não depende apenas da incorporação de novas tecnologias, mas também da reconfiguração das práticas de trabalho e o aprimoramento contínuo das competências dos servidores públicos. Nesse cenário, o desenvolvimento das *soft skills* torna-se essencial, permitindo que os profissionais do setor público possam lidar com a complexidade das novas dinâmicas organizacionais (Burtscher; Piano; Welby, 2024).

Há de se considerar que o Brasil realiza investimentos significativos no serviço público, o que exige uma gestão eficiente para maximizar os resultados e garantir a entrega de serviços com qualidade à sociedade. Conforme levantamento da Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2019, 12,5% da força de trabalho brasileira estava no setor público, considerando União, estados e municípios, com a remuneração desses servidores representando 13,3% do produto interno bruto, um patamar relativamente elevado em comparação com a média dos países membros da OCDE, que é de 9,2% (OCDE, 2022). Embora esses dados se refiram ao ano de 2019, permanecem como uma das referências internacionais comparáveis sobre o emprego e os gastos com pessoal no setor público, constituindo importante parâmetro para contextualizar a realidade brasileira.

Dado esse alto investimento na Administração Pública torna-se essencial assegurar um retorno proporcional, garantindo um serviço público profissional, qualificado e responsivo, capaz de oferecer serviços eficientes e alinhados às demandas da sociedade. Esse cenário impõe novos desafios aos seus gestores, que precisam estar qualificados para construir e conduzir instituições flexíveis e adaptáveis às crescentes exigências de cidadãos e organizações em um cenário de rápidas transformações sociais e digitais (OCDE, 2019, 2022).

A construção desse serviço público exige, no século XXI, uma abordagem estratégica orientada para a identificação e o desenvolvimento das competências dos servidores, com ênfase especial nos gestores. Diferentemente de modelos tradicionais, que tratam a força de trabalho de forma homogênea e substituível, a gestão pública contemporânea deve reconhecer a diversidade de habilidades, alinhando suas políticas não apenas a métricas quantitativas, como custos e número de funcionários, mas também a qualidades e competências individuais (OCDE, 2017a).

Com base no desenvolvimento de diretrizes internacionais sobre emprego público, como as propostas pela OCDE, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) conjuntamente com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), definiu, em 2021, o conceito e as competências transversais a serem consideradas no setor público brasileiro. Vale salientar que essas competências possuem um forte componente socioemocional (*soft skills*), demonstrando que, no cenário atual, o domínio de competências técnicas (*hard skills*), embora essencial, não é suficiente para garantir a qualidade do trabalho e a efetividade das entregas realizadas por servidores em posições de gestão (Brasil, 2021b; OCDE, 2017b; Oliveira; Marques; Carvalho, 2021).

Diante desse panorama, fortalecer o desenvolvimento de *soft skills* dos gestores públicos é uma estratégia que pode ser adotada para aprimorar processos, fortalecer a governança de pessoas e promover a adaptação contínua diante dos novos desafios da Administração Pública na era 4.0.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando este contexto, o presente trabalho buscou-se analisar o cenário de gestão do Serviço Geológico do Brasil (SGB), empresa pública da administração indireta do governo federal vinculada ao Ministério de Minas e Energia, que desempenha atividades estratégicas para o país, como levantamento geológico, geofísico, hidrogeológico e avaliação de recursos minerais do Brasil (SGB, 2025), a fim de que seja possível propor recomendações para o aprimoramento das *soft skills* dos seus gestores.

E, diante da necessidade de gestão qualificada para a Administração Pública, questiona-se: Como aprimorar as *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB) a partir de políticas institucionais, capacitação e desenvolvimento profissional no contexto da Administração Pública 4.0?

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Diante disso, o objetivo desta pesquisa é propor diretrizes para aprimorar as *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB) no contexto da Administração Pública 4.0, a partir de políticas institucionais, capacitação e desenvolvimento profissional.

O objetivo geral foi atingido a partir dos seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar uma matriz de análise conceitual, a partir da literatura especializada, para fundamentar a investigação das *soft skills* dos gestores do SGB;
- b) Investigar a percepção dos empregados acerca das *soft skills* dos seus gestores imediatos do SGB;
- c) Identificar o item menos desenvolvido em cada *soft skill* avaliada entre os gestores do SGB;
- d) Construir um produto técnico contendo planos de ação com propostas práticas voltadas ao aprimoramento do item menos desenvolvido em cada *soft skill* avaliada entre os gestores do SGB.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente transformação digital, impulsionada pela quarta revolução industrial, tem redefinido os processos organizacionais no setor público, demandando não apenas inovação técnica, mas também o desenvolvimento de *soft skills* essenciais para a adaptação e o

desempenho eficaz dos servidores públicos. Novas competências profissionais tornam-se essenciais, impulsionando a construção de um novo modelo de gestão baseado na colaboração e na valorização das competências socioemocionais. No contexto da transição da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento torna-se imprescindível o desenvolvimento de gestores capazes de articular e integrar competências técnicas (*hard skills*) e socioemocionais (*soft skills*) na gestão pública (Burtscher; Piano; Welby, 2024).

A atuação da gestão na Administração Pública brasileira ainda apresenta traços de uma tradição legalista, formalista, patrimonialista e individualista, que entram em conflito com os princípios da nova gestão de pessoas, fundamentada na meritocracia, impessoalidade, desempenho, desenvolvimento contínuo e gestão por competências (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021; OCDE, 2019). Assim, a presente pesquisa busca produzir fundamentos empíricos que possam contribuir com serviço público, por meio da proposição de diretrizes para aprimoramento das *softs skills* de seus gestores, trazendo como cenário o Serviço Geológico do Brasil - SGB, para o enfrentamento dos desafios impostos pela transformação digital e pela crescente demanda por serviços públicos mais eficazes e responsivos, alinhadas às diretrizes de modernização e melhoria contínua do setor público.

Do ponto de vista prático e aplicado, os resultados desta pesquisa podem subsidiar o desenho de políticas institucionais e a implementação de práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de *soft skills* entre gestores públicos. Além disso, as evidências geradas podem orientar processos seletivos, permitindo a identificação de profissionais cujos perfis estejam mais alinhados às competências *soft* necessárias para o exercício de funções gerenciais. Assim, abre a possibilidade do SGB identificar lacunas de competências em sua força de trabalho, permitindo um melhor direcionamento e uso mais eficiente dos recursos, especialmente os humanos.

Destaca-se a importância de desenvolver pesquisas e discussões nos meios acadêmicos e profissionais, podendo os achados deste estudo servirem como referência para outras instituições da Administração Pública, contribuindo para o planejamento do desenvolvimento de competências e aprimoramento da gestão de pessoas no setor público.

Foram conduzidas buscas, em julho/2026, na *Web of Science*, base de dados que reúne um amplo acervo de publicações científicas de alto impacto, utilizando os descritores *soft skill* AND leader* AND public sector* (28 resultados), *soft skill* AND leader* AND public administration* (16 resultados), *soft skill* AND manager* AND public sector* (32 resultados) e *soft skill* AND manager* AND public sector* (18 resultados), definidos com base no problema de pesquisa, sem utilizar nenhum outro filtro. A partir da análise dos 94 trabalhos

recuperados na busca, com base na leitura dos respectivos títulos e resumos, destaca-se que não foram encontrados estudos que estabelecessem uma relação entre *soft skills* e gestores no contexto da gestão pública brasileira. Esse aspecto confere ao presente estudo uma contribuição relevante para o avanço das discussões sobre o desenvolvimento de competências socioemocionais no âmbito do SGB e, por extensão, na gestão pública federal.

Adicionalmente, essa pesquisa alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), baseados nos principais desafios mundiais para serem implementados, mais especificamente ao objetivo ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes – que busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONU, 2015).

Por fim, destaca-se que esta pesquisa, vinculada à Universidade Federal de Sergipe (UFS), está alinhada aos objetivos do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Tal programa visa capacitar profissionais para a prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para o aumento da produtividade e da efetividade dessas instituições e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2024). Nesse sentido, o estudo alinha-se aos princípios estabelecidos para atender às demandas acadêmicas e sociais, garantindo relevância teórica e aplicabilidade prática.

1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

A pesquisa insere-se nos domínios da Linha de Pesquisa de Administração Pública e Organizações do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe - UFS. Essa linha reúne pesquisas sobre inovação e melhores práticas de gestão para a Administração Pública. Tal estudo foi realizado entre gestores e corpo funcional do Serviço Geológico do Brasil - SGB.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além da presente introdução, capítulo 1, que expressa o problema de pesquisa, seus objetivos, justificativa e a vinculação à linha de pesquisa, este projeto está estruturado em outros três capítulos, totalizando quatro. O capítulo 2 aborda o referencial teórico que versa sobre a era 4.0 e seu impacto na Administração Pública e *soft skills* no ambiente laboral,

inclusive no contexto da gestão no serviço público federal brasileiro. Já o capítulo 3 apresenta a metodologia a ser utilizada na pesquisa, abordando os aspectos éticos, a caracterização do estudo, questões de pesquisa, delineamento e procedimentos da pesquisa, unidade de análise e critérios para escolha do caso, fontes de evidência, definições constitutivas, categorias analíticas e elementos de análise, protocolo do estudo de caso, análise de dados e a elaboração de proposta de intervenção.

Por sua vez, o capítulo 4 expõe a matriz de análise conceitual que fundamenta a análise das *soft skills* nos gestores públicos. O Capítulo 5 apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, contemplando a interpretação dos dados coletados e sua articulação com o referencial teórico. O Capítulo 6 apresenta a proposta de intervenção, construída a partir dos achados e das análises realizadas, contendo planos de ação e recomendações voltadas ao aprimoramento das *soft skills* dos gestores do SGB. Por fim, o Capítulo 7 reúne as conclusões da pesquisa, destacando as principais contribuições teóricas e práticas do estudo e sugestões para futuras investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que sustenta esta pesquisa fundamenta-se em estudos que evidenciam a crescente importância das *soft skills* no cenário da Administração Pública na era 4.0. Assim, buscou-se contextualizar a evolução histórica das revoluções industriais até o surgimento da indústria 4.0, paralelamente à evolução dos modelos de gestão pública no Brasil ao longo do tempo.

Diante das transformações digitais que reconfiguram as práticas organizacionais, explorou-se como essas novas exigências impactam nas competências dos gestores do setor público. Assim, esta seção busca consolidar um arcabouço teórico que ofereça suporte à análise do fortalecimento das *soft skills* na gestão pública contemporânea.

2.1 A ERA 4.0 E SEU IMPACTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução dos processos produtivos ao longo da história foi marcada por sucessivas revoluções industriais, cada uma delas impulsionada por inovações que transformaram a forma de produzir e organizar o trabalho. A Primeira Revolução Industrial, iniciada em meados do século XVIII (1750), teve como marco a invenção da máquina a vapor e a expansão das ferrovias, viabilizando a mecanização da produção. Posteriormente, na segunda metade do século XIX (1850), a Segunda Revolução Industrial possibilitou a produção em massa, impulsionada pelo advento da eletricidade e da linha de montagem (Garcia, 2020; Schwab, 2016).

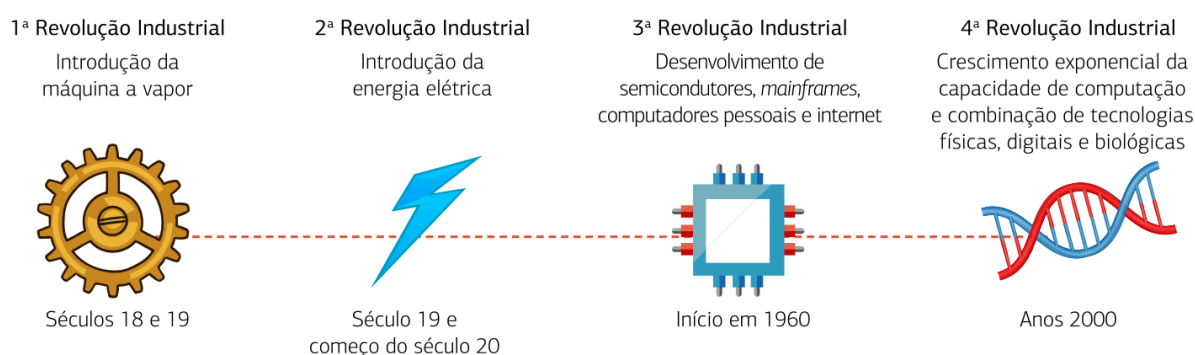
Na segunda metade do século XX, pós segunda guerra mundial, a Terceira Revolução Industrial, também chamada de Revolução Técnico-Científica e Informacional, foi representada pela automação industrial e pelo avanço de tecnologias como semicondutores, computação e internet, redefinindo os modelos produtivos e ampliando a conectividade global. O avanço dessas revoluções demonstra uma transição da força muscular para a energia mecânica e, posteriormente, para processos digitalizados e automatizados (Garcia, 2020; Sakurai; Zuchi, 2018; Schwab, 2016).

Esse desenvolvimento culmina na Quarta Revolução Industrial, iniciada na década de 1990 (século XX) e ainda em curso, que representa um marco na transformação dos processos produtivos, em que a produção humana é aumentada por meio da cognição. Também denominada como Indústria 4.0, Revolução 4.0 ou Revolução Digital, termo publicamente

divulgado pela primeira vez em 2011 na Alemanha, é fundamentada na revolução digital, caracterizando-se pela ubiquidade da internet, sensores mais poderosos, inteligência artificial, desenvolvimento do aprendizado de máquina (*machine learning*) e manufatura avançada. Embora as tecnologias digitais já existissem anteriormente, a evolução de sua sofisticação e interconectividade tem causado impactos profundos na economia e na sociedade global, refletindo nas alterações tecnológicas espalhadas em todas as áreas (Garcia, 2020; Sakurai; Zuchi, 2018; Schwab, 2016).

A seguir, a Figura 1 apresenta um breve resumo das quatro fases das revoluções industriais. É fundamental esclarecer que as revoluções anteriores não foram suprimidas pelas que as sucederam. Pelo contrário, cada nova revolução incorporou e aprimorou as descobertas das eras precedentes, processo que também se observa na Revolução 4.0 (Magalhães; Vendramini, 2018; Santos, 2023).

Figura 1 – As Quatro Revoluções Industriais



Fonte: Magalhães e Vendramini (2018)

No contexto governamental, a incorporação das tecnologias da Quarta Revolução Industrial transforma significativamente a atuação da Administração Pública, dando origem à Administração Pública 4.0. A adoção dessas inovações impacta a forma como os órgãos públicos se organizam para gerenciar suas atividades, estabelecer comunicação, oferecer serviços à sociedade e interagir com os cidadãos. O uso intensivo e inovador das tecnologias em rede auxilia a Administração Pública a modernizar suas estruturas e funções, elevando seu desempenho global, o que inclui o fortalecimento dos processos de governança, promovendo maior transparência, responsabilização e engajamento entre governo e sociedade (Cavalcante; Oliveira, 2024; Mello Filho, 2023; Ribeiro, 2025; Schwab, 2016).

Cabe destacar que a evolução dos modelos de administração e gestão da coisa pública no Brasil (as ditas reformas administrativas) reflete as transformações históricas do Estado,

influenciadas pelas dinâmicas políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Essas transformações foram motivadas pela busca de maior eficiência operacional na gestão pública, pela necessidade de superar desafios estruturais, como burocracia e corrupção, bem como pela demanda de modernização. Por conseguinte, tais transformações impactam na relação do Estado com a sociedade e estão alinhadas a valores de eficiência, *accountability* e flexibilidade (Campelo, 2010; Cavalcante, 2017; Secchi, 2009).

A literatura destaca como modelos fundamentais que estruturam essa evolução na Administração Pública no país o patrimonialismo, a burocracia, o gerencialismo e, mais recentemente, o novo serviço público, cada um associado a diferentes concepções sobre o papel do Estado e a forma como os serviços públicos são estruturados e gerenciados. Essa trajetória é caracterizada pela sobreposição e coexistência desses diferentes modelos, demonstrando que a modernização pública ocorre de maneira gradual e cumulativa, sem rupturas definitivas entre os paradigmas (Campelo, 2010; Cavalcante, 2017; Secchi, 2009).

A Administração Pública patrimonialista caracteriza-se pela fusão entre os interesses do Estado e os interesses privados, resultando em um modelo no qual o clientelismo, a troca de favores e a prevalência de interesses particulares sobre o bem público são predominantes, tornando-se propício à corrupção e nepotismo. Tal modelo tem raízes fincadas nos Estados Absolutistas, como bem caracteriza a frase célebre do Rei Luís XIV “o Estado sou eu” (Bresser-Pereira, 1996; Campelo, 2010).

O modelo Administração Pública burocrática, predominante no Brasil até meados da década de 1990, fundamenta-se na adoção de procedimentos normativos rigorosos, com mínimo espaço para discricionariedade, assegurando que os atos administrativos sejam pautados pela legalidade. Surgiu como uma reação ao patrimonialismo, visando impedir os desvios daquele modelo, buscando garantir que os interesses públicos prevalecessem sobre os privados. Enfatiza princípios como profissionalismo, carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e ênfase na conformidade dos processos, dificultando práticas clientelistas. Contudo, sua rigidez e foco excessivo em procedimentos suscitaram críticas sobre suas disfunções, sendo considerado inadequado para contextos atuais, por sua ineficiência e desconexão com as demandas dos cidadãos (Campelo, 2010; Cavalcante, 2017; Secchi, 2009).

Por sua vez, o modelo de Administração Pública Gerencial, também denominado Nova Gestão Pública (NGP), enfatiza a eficiência, eficácia, a competitividade, o planejamento e a orientação para resultados, visando a satisfação do cidadão e a efetividade social. Esse paradigma resgata debates sobre o papel do Estado, seu grau de intervenção na economia e a

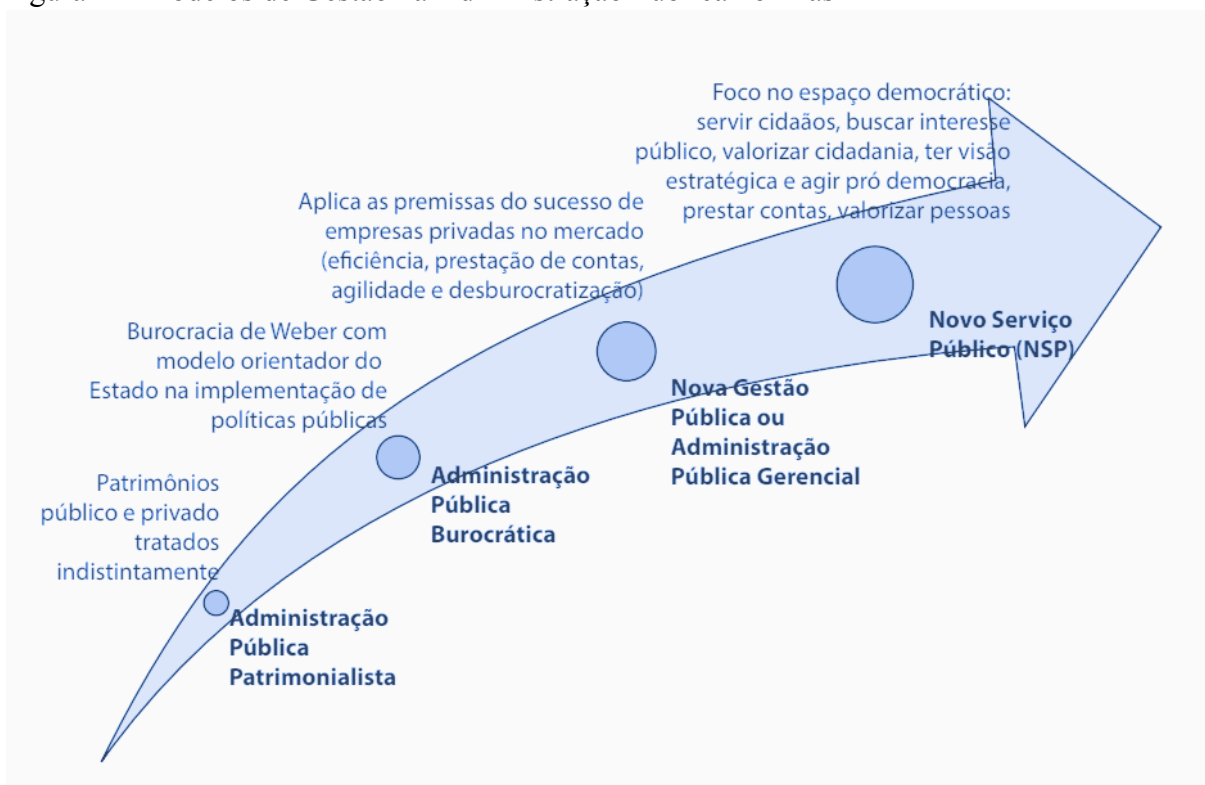
relação entre setores público e privado, com uma tendência de enxugamento das funções estatais, impulsionando novas formas de terceirização dos serviços públicos, privatizações e parcerias público-privadas (PPPs). Refere-se a um conjunto de ideias e práticas que procuram, em sua essência, utilizar abordagens do setor privado e empresarial no setor público (Campelo, 2010; Cavalcante, 2017; Denhardt; Denhardt, 2000; Pacheco *et al.*, 2015; Secchi, 2009).

Pode-se falar que já existia evidências da Administração Pública Gerencial no Brasil a partir da publicação do Decreto Lei nº 200/67, que realizou reforma administrativa com o objetivo de descentralizar a Administração Pública, fazendo surgir a Administração Pública indireta, a fim de tornar a gestão mais especializada e mais ágil. Porém, a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, marcou de fato a transição do modelo burocrático para a administração gerencial, dando maior destaque à necessidade de mecanismos de controle social no Brasil (Bresser-Pereira, 1996; Campelo, 2010; Pinho; Sacramento, 2009).

Mais recentemente, no início dos anos 2000, surgiu a abordagem do Novo Serviço Público (NSP) como uma alternativa aos modelos administrativos antecessores, como a Administração Pública Weberiana (burocrática) e a Nova Gestão Pública (NGP). Fundamentado em princípios como cidadania participativa, engajamento comunitário, fortalecimento da sociedade civil organizada e humanismo organizacional, o NSP propõe uma abordagem centrada no interesse público e na democracia, expressa na liderança e na gestão das entidades públicas. Nesse sentido, o NSP não apenas reafirma a centralidade do cidadão, mas também impulsiona uma transformação estrutural do Estado, promovendo uma gestão mais participativa, inclusiva e alinhada aos princípios da governança democrática (Denhardt; Denhardt, 2000; Pacheco *et al.*, 2015; Santos, 2024).

Na Figura 2 são apresentados os quatro principais modelos predominantes de gestão pública, conforme fundamentado na discussão teórica.

Figura 2 – Modelos de Gestão na Administração Pública no Brasil



Fonte: Pacheco *et al.* (2015)

A esse contexto somam-se as transformações que a revolução tecnológica está promovendo em toda a sociedade, redefinindo a forma como os indivíduos vivem, trabalham e interagem. Essas mudanças afetam todos os setores, impulsionando novos modelos de negócios, bem como a reformulação de governos e instituições para se adaptarem a um ambiente mais dinâmico e digitalizado e promovendo, assim, uma nova modernização da Administração Pública (Cavalcante; Oliveira, 2024; Schwab, 2016).

Por um longo período, a evolução da Administração Pública concentrou-se predominantemente na valorização dos procedimentos e estruturas formais, em detrimento da atenção às pessoas e às dinâmicas humanas no serviço público. Contudo, esse enfoque tem sido gradualmente superado com a transição para um novo paradigma, orientado pela governança como valor público (Dias; Pádua; Mendes, 2021).

A revolução digital tem provocado transformações significativas na Administração Pública, historicamente erguida sob papel, e a amplitude dessas transformações transcende a dimensão tecnológica, trazendo impactos econômicos, sociais e culturais significativos. Um dos principais desdobramentos desse processo está no empoderamento dos cidadãos e trabalhadores, que exigem dos governos e das organizações formas mais colaborativas de interação para que se possa prosperar (Schwab, 2016; Viana, 2021).

Atualmente a Administração Pública se digitaliza e transforma gradualmente as atividades prestadas pelo Estado, buscando ofertar serviços com maior eficácia, agilidade e acessibilidade, características da Administração Pública 4.0. Nesse contexto, o governo eletrônico emerge como estratégia, baseada no uso de tecnologias digitais para ampliar o acesso da população a informações e serviços públicos, com melhoria dos processos internos de trabalho. No entanto, sua implementação não implica, por si só, numa mudança na lógica burocrática, nos valores no âmbito da gestão pública ou na dinâmica da relação entre Estado e cidadãos, tampouco no papel destes últimos nesse processo (Viana, 2021).

Na transição para a Revolução 4.0, o descompasso entre competências tradicionais e socioemocionais nas organizações evidencia uma preparação insuficiente dos profissionais para os desafios atuais. Com a automação e a inteligência artificial substituindo tarefas operacionais, as competências gerenciais tradicionais perdem relevância, enquanto as competências socioemocionais assumem um papel estratégico, centrado na subjetividade humana e nas relações interpessoais. Os gestores do século XXI, incluindo aqueles do setor público, precisam lidar com incertezas, solucionar problemas complexos, atuar em ambientes digitais e flexíveis, além de estimular a colaboração, o que demanda o desenvolvimento de competências socioemocionais (OCDE, 2017a; Sant'anna, 2023).

A modernização da Administração Pública não depende apenas da adoção de tecnologias digitais, mas exige a reconfiguração das capacidades humanas no setor público, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de competências socioemocionais. Assim, diante das transformações impulsionadas pela Era 4.0, torna-se necessário avançar na compreensão das *soft skills* no ambiente laboral, especialmente setor público, onde tais competências assumem grande importância nessa nova forma de gerenciar os negócios, sejam públicos ou privados (Fior, 2022; OCDE, 2019).

2.2 *SOFT SKILLS* NO AMBIENTE LABORAL

Em seu trabalho intitulado de “*Skills of an Effective Administrator*”, reconhecido como seminal e pioneiro na introdução do conceito de habilidades sociais, Katz (1974) argumentou que uma administração eficaz se fundamenta no domínio de três categorias de habilidades: técnicas, humanas e conceituais. Essas habilidades são consideradas essenciais em todos os níveis hierárquicos das organizações e apresentam forte inter-relação entre si. No entanto, sua importância relativa varia de acordo com os diferentes níveis de responsabilidade.

As *hard skills* referem-se às habilidades técnicas, tangíveis e quantificáveis adquiridas por meio de formação formal, como cursos, programas universitários e treinamentos especializados, passíveis de comprovação por diplomas ou certificados, sendo frequentemente mencionadas em currículos e avaliadas por meio de testes práticos. Essas competências são fundamentadas em conhecimentos científicos e necessárias para tarefas dentro de um setor que exige expertise e proficiência específicas. São reconhecidas há muito tempo no ambiente de trabalho, uma vez que sua aplicação está frequentemente associada a resultados de desempenho mensuráveis (Robles, 2012; Bes *et al.*, 2021; Ortiz; Novaes; Petrie, 2022; Lamri; Lubart, 2023).

O termo *soft skills* foi utilizado pela primeira vez em 1972, pelo pesquisador Paul G. Whitmore, e sua definição conceitual revela-se uma tarefa desafiadora, em razão da diversidade de nomenclaturas associadas a ele (Matteson; Anderson; Boyden, 2016; Lamri; Lubart, 2023).

Essas competências são referenciadas na literatura por meio de distintas expressões, como: “*social skills*” (habilidades sociais), “*transversal competences*” (competências transversais), “*social competences*” (competências sociais), “*generic competences*” (competências genéricas), “*generic skills*” (habilidades genéricas), “*skills for social progress*” (habilidades para o progresso social), “*key competencies*” (competências-chave), “*key skills*” (habilidades-chave), “*key transferable skills*” (habilidades-chave transferíveis), “*core skills*” (habilidades essenciais), “*life skills*” (habilidades para a vida), “*cross competencies*” (competências transversais), “*general competencies*” (competências gerais), “*essential competencies*” (competências essenciais), “*behaviour skills*” (habilidades comportamentais), “*personal skills*” (habilidades pessoais), “*interpersonal skills*” (habilidades interpessoais), “*soft competences*” (competências sociais), “*human skills*” (habilidades humanas), “*non cognitive skills*” (habilidades não cognitivas), “*socio-emotional skills*” (competências socioemocionais), etc. (Cinque, 2016; Fernandes, 2018; Joie-la Marle *et al.*, 2022, Beltran, 2023; Ferraz, 2023).

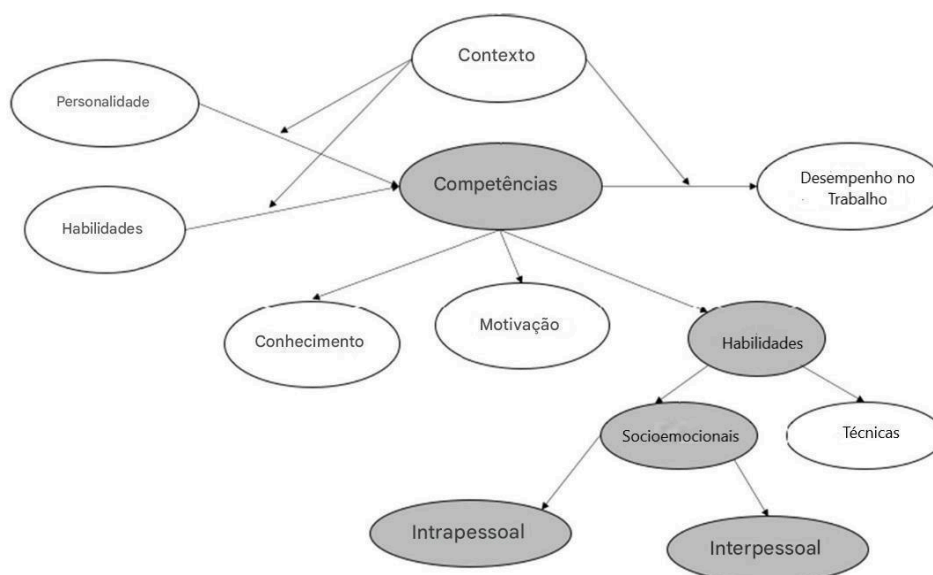
Apesar do reconhecimento crescente da importância das *soft skills*, a ausência de uma definição padronizada e de uma abordagem sistemática para sua mensuração e avaliação representa um desafio significativo para a análise e comparação dessas competências. A dificuldade em estabelecer terminologias consensuais evidencia a complexidade conceitual do tema (Lamri; Lubart, 2023).

Pode-se conceituar *soft skills* como competências socioemocionais que determinam a forma como os indivíduos interagem, convivem socialmente e respondem a diferentes

contextos. São frequentemente reconhecidas como habilidades pessoais e subjetivas que desempenham um papel fundamental nas relações intrapessoais e interpessoais. As *soft skills* tendem a ser desenvolvidas ao longo do tempo, exigindo esforço individual, autorreflexão e autoaperfeiçoamento, e estão fortemente associadas às interações sociais, facilitadoras das conexões humanas, intangíveis e difíceis de quantificar (Bes *et al.*, 2021; Cinque, 2016; Lamri; Lubart, 2023; Ortiz; Novaes; Petrie, 2022; Vasanthakumari, 2019).

Marin-Zapata *et al.* (2021) conceituam as *soft skills* (habilidades socioemocionais) como características de natureza humano-individual que devem ser avaliadas por meio de métricas compostas por múltiplos itens. Os autores identificam que essas habilidades compõem um construto de ordem superior (Figura 3), denominado competências, cujo desenvolvimento resulta da interação entre traços inatos do indivíduo, como personalidade e aptidões, e fatores contextuais. A pesquisa distingue dois tipos principais de *soft skills*: habilidades intrapessoais e interpessoais. As habilidades intrapessoais referem-se à autogestão e envolvem atributos como independência e autorrealização, enquanto as interpessoais dizem respeito à capacidade de se relacionar com os outros, incluindo habilidades como comunicação, competência cultural, resolução de conflitos e facilitação.

Figura 3 – Modelo Teórico e Conceitual de *Soft Skills*



Fonte: Adaptado de Marin-Zapata *et al.* (2021)

Corroborando, Lamri e Lubart (2023) afirmam que as *soft skills* compreendem um conjunto de habilidades pessoais, interpessoais e intrapessoais que são consideradas essenciais para a atuação eficaz no ambiente de trabalho. Essas competências dizem respeito à forma

como os indivíduos se relacionam consigo mesmos e com os outros, influenciando diretamente a qualidade das interações profissionais e o desempenho organizacional.

Por convenção, este trabalho adota o termo *soft skills*, por se tratar de uma expressão amplamente difundida e compreendida tanto no meio acadêmico quanto no contexto corporativo. Já os termos habilidades e competências serão tratados como sinônimos, facilitando a comunicação e o entendimento conceitual ao longo da pesquisa. Destaca-se que, como tradução, foram adotadas as expressões competências socioemocionais e habilidades socioemocionais como equivalentes ao termo *soft skills*.

Pesquisas conduzidas nas áreas de psicologia comportamental e economia, como a de Lippman *et al.* (2015) e pesquisas citadas no trabalho de Kyllonen (2013), têm evidenciado que fatores não cognitivos, particularmente as habilidades interpessoais, como motivação, ética no trabalho, capacidade de trabalhar em equipe, organização, consciência cultural e comunicação eficaz, exercem papel tão relevante quanto ao das habilidades cognitivas tradicionais (ou *hard skills*) na determinação do sucesso tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente de trabalho. Tal constatação evidencia a necessidade de avanços teóricos e metodológicos que possibilitem sua compreensão e aplicação de forma mais precisa e consistente.

As *soft skills*, ao atuarem como complemento das habilidades técnicas, exercem papel fundamental na forma como as *hard skills* são aplicadas no exercício profissional. Essas habilidades socioemocionais influenciam diretamente a utilização do conhecimento técnico, afetando os resultados alcançados e evidenciando, assim, a existência de uma relação de interdependência entre ambos os conjuntos de habilidades. Estudos, como os de Lamri e Lubart (2023) e Lyu e Liu (2021), têm demonstrado que a combinação entre *soft* e *hard skills* é essencial para o alcance de um desempenho superior. Logo, tais competências não devem ser tratadas de forma dissociada, mas sim compreendidas como elementos complementares para a obtenção de bons resultados (Bes *et al.*, 2021; Ortiz; Novaes; Petrie, 2022; Lamri; Lubart, 2023; Lyu; Liu, 2021; Ferraz, 2023).

A intensificação dos avanços em tecnologias emergentes desencadeou profundas e complexas transformações na sociedade, impactando diretamente nas dinâmicas do trabalho e nas habilidades exigidas no cenário profissional. Esse contexto proporcionou aos empregadores uma compreensão mais clara acerca das habilidades essenciais para lidar com essas rápidas mudanças, ampliando o reconhecimento da importância de profissionais que reúnam, de forma equilibrada, competências técnicas e socioemocionais. Nesse sentido, torna-se inquestionável a relevância de um conjunto diversificado de habilidades como

elemento chave para o sucesso individual e o desempenho organizacional em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos (FEM, 2025; Lamri; Lubart, 2023; Luiz; Rodrigues, 2023).

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (FEM, 2025), que analisou as perspectivas para o mercado de trabalho global no período de 2025 a 2030, o universo profissional continua a se transformar em ritmo acelerado, impactando empresas, indústrias e governos em todas as regiões geográficas. Esse cenário dinâmico tem intensificado a demanda por habilidades como (1) pensamento criativo; (2) resiliência, flexibilidade e agilidade e; (3) curiosidade e aprendizagem contínua. O (4) pensamento analítico destaca-se como a competência mais valorizada pelos empregadores, sendo considerada essencial por sete em cada dez empresas até 2025, ao lado de atributos como (5) liderança e influência social. Adicionalmente, competências como (6) pensamento sistêmico; (7) motivação e autoconsciência e; (8) empatia e escuta ativa consolidam-se entre as quinze habilidades com crescimento mais expressivo em relevância para o futuro do trabalho.

Esse destaque reforça a importância contínua das habilidades centradas no ser humano, mesmo diante dos acelerados avanços tecnológicos. Em um cenário cada vez mais digital e automatizado, tais competências tornam-se diferenciais para promover relações interpessoais eficazes, lideranças sensíveis e ambientes organizacionais mais colaborativos e adaptativos (Arantes *et al.*, 2024; FEM, 2025).

Evidências sugerem que cerca de 75% a 85% do sucesso profissional a longo prazo decorre dessas competências socioemocionais, indicando que, embora o conhecimento técnico possa assegurar uma entrevista de emprego, são as habilidades interpessoais que permitem a obtenção e a efetiva manutenção do cargo. Assim, o desenvolvimento de *soft skills* proporciona uma vantagem competitiva mais duradoura do que apenas o conhecimento técnico (Robles, 2012; Arantes *et al.*, 2024).

Diante desse percurso teórico, que evidencia a centralidade das *soft skills* no desempenho profissional em contextos contemporâneos, torna-se necessário avançar da discussão para a compreensão de como essas competências se manifestam em contextos organizacionais específicos. No âmbito da Administração Pública Federal brasileira, marcado por estruturas institucionais particulares e desafios próprios, torna-se relevante analisar como tais competências se inserem. Nesse sentido, a próxima seção dedica-se a analisar as *soft skills* no contexto da gestão no serviço público federal brasileiro, buscando compreender como tais competências se articulam às práticas de gestão.

2.2.1 *Soft skills* no contexto da gestão no serviço público

Embora habilidades tradicionais, como análise de políticas públicas e *design* de serviços, ainda dominem os fundamentos da Administração Pública, estas estão sendo complementadas por habilidades técnicas emergentes, especialmente aquelas relacionadas à transformação digital, ao uso de dados e à inovação (Luiz; Rodrigues, 2023; OCDE, 2017a). Paralelamente, ganham destaque as habilidades socioemocionais e analíticas de natureza transversal, importantes para que a força de trabalho do serviço público esteja preparada para enfrentar seus desafios e entregar valor público. Habilidades cognitivas, sociais e emocionais continuarão a aumentar em importância em todas as esferas do serviço público (OCDE, 2017a).

De acordo com Krpálek *et al.* (2021), o trabalho na Administração Pública tende a se tornar cada vez mais criativo, interdisciplinar e pautado no trabalho em equipe, exigindo flexibilidade e pensamento sistêmico dos profissionais. Os profissionais da Administração Pública 4.0 precisarão atuar em contextos marcados por alta incerteza, mudanças constantes nas demandas e intenso fluxo de informações, sendo esperado que estes profissionais desenvolvam competências voltadas ao compartilhamento de dados e atuação em ambientes digitais.

O Relatório Habilidades para um Serviço Público de Alto Desempenho da OCDE (2017a), cita que as *soft skills* tendem a assumir um papel tão relevante quanto as *hard skills* no perfil dos futuros servidores públicos. Essa perspectiva, embora possa suscitar controvérsias, não nega a importância das competências técnicas, cuja necessidade permanece evidente. Porém, observa-se uma valorização crescente de habilidades mais sutis e subjetivas, como aquelas relacionadas à comunicação, à fluência digital e às habilidades socioemocionais, que têm se mostrado essenciais para o desempenho profissional no setor público contemporâneo.

Considerando ainda o contexto da transformação digital, emergem novas demandas profissionais que exigem um modelo de gestão nas organizações públicas alinhado aos novos desafios. Assim, as competências socioemocionais assumem papel estratégico na formação de atuais e futuros gestores contemporâneos, sobretudo por sua relevância na promoção e gestão de equipes caracterizadas pela diversidade e pela natureza multidisciplinar. Tal contexto demanda uma abordagem organizacional colaborativa e mais orientada para o ser humano, princípio fundamental que sustenta o desenvolvimento das *soft skills*. Assim, torna-se imperativo que os governos promovam o desenvolvimento de habilidades, atitudes e

conhecimentos que capacitem seus agentes públicos a atuarem de maneira eficaz nessa era digital (Burtscher; Piano; Welby, 2024; Fior, 2022; Israel, 2021).

A compreensão da liderança como um fenômeno complexo exige uma abordagem que transcenda a visão do líder como detentor de traços inatos, compreendendo-a como um processo social construído a partir das inter-relações organizacionais, sem desconsiderar a relevância dos atributos individuais. Nesse contexto, as transformações organizacionais contemporâneas têm ampliado a necessidade dos gestores desenvolverem competências de liderança capazes de responder às demandas atuais. Características como relacionamento interpessoal, resiliência face às mudanças, visão sistêmica, tomada de decisão e capacidade de estímulo configuram-se como elementos centrais da competência de liderança, alinhando-se às exigências impostas aos gestores diante dos desafios da Era 4.0 (Freitas Jr.; Klein; Fargundes, 2015).

No que se relaciona mais especificamente ao contexto brasileiro, pode-se citar a Instrução Normativa SGP/ENAP nº 21/2021, revisada e atualizadas pela Instrução Normativa SGP/ENAP nº 11/2024, que definiu as "Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho", no âmbito da Administração Pública Federal, como "o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais" (Brasil, 2021, 2024).

Essas competências transversais possuem um escopo mais amplo do que as *soft skills*, pois não se limitam exclusivamente às habilidades socioemocionais, podendo incluir também aspectos de ordem cognitiva e psicomotora. No contexto do setor público brasileiro, tais competências são consideradas essenciais e compreendem: (1) Resolução de problemas com base em dados; (2) Foco nos resultados para os cidadãos; (3) Mentalidade digital; (4) Comunicação; (5) Trabalho em equipe; (6) Ética e integridade pública; (7) Visão sistêmica e; (8) Diversidade e inclusão, conforme disposto no Quadro 1. Cabe ressaltar que este é um conjunto de competências atribuídas para todos os servidores públicos federais, independentemente da posição que ocupem (Brasil, 2021, 2024; Oliveira; Marques; Carvalho, 2021).

Quadro 1 – Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho

Competência	Definição
Resolução de Problemas com Base em Dados	Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções
Foco nos Resultados para os Cidadãos	Capacidade para superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos
Mentalidade Digital	Capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão, com a geração de produtos e serviços, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários
Comunicação	Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas
Trabalho em Equipe	Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance de metas compartilhadas e compreendendo a repercussão das próprias ações, para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo
Ética e Integridade Pública	Capacidade de agir de forma refletida e consciente, nas relações profissionais e interpessoais, considerando princípios e valores que priorizem o interesse público
Visão Sistêmica	Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público
Diversidade e Inclusão	Capacidade de reconhecer e valorizar a diversidade de características, identidades, vivências e perspectivas de pessoas e grupos, criando ambientes de trabalho nos quais as pessoas sejam acolhidas em suas singularidades e contribuindo para a geração de serviços públicos inclusivos

Fonte: Brasil (2021, 2024)

Observa-se que o governo brasileiro tem buscado alternativas para ampliar a capacidade institucional, a produtividade e a inovação na Administração Pública. Esse processo impõe um desafio estratégico de gestão, que exige a revisão das competências e habilidades esperadas dos altos dirigentes, bem como dos mecanismos destinados ao seu fortalecimento (OCDE, 2019). Como habilidades fundamentais para fomentar a inovação nas organizações públicas foram identificadas três de caráter técnico: (1) capacidade de trabalhar de forma iterativa, promovendo ciclos curtos de aprendizado e adaptação; (2) habilidade em alfabetização de dados, permitindo estruturar e utilizar informações de forma estratégica; e (3) orientação para o cidadão, a fim de desenhar serviços aderentes às necessidades reais da população; e outras três de natureza cognitiva e comportamental: (1) curiosidade; (2) habilidade de comunicação, por meio da construção de narrativas (*storytelling*); e (3) atuação insurgente, que envolve a capacidade de negociação e ação transformadora dentro das

organizações (OCDE, 2017b), o que enfatiza mais uma vez a necessidade de habilidades *soft* no setor público.

Pesquisas mostram que a qualidade da gestão no setor público impacta o desempenho organizacional, eficiência e produtividade. Como exemplo, estudos nos Estados Unidos indicam que agências lideradas por servidores públicos de carreira, em comparação com aquelas sob comando de nomeados presidenciais, tendem a apresentar desempenho superior, enquanto experiências no Chile e no Peru indicam que gestores públicos selecionados por critérios meritocráticos contribuem para a melhoria na alocação de recursos públicos e para uma gestão interna mais eficiente nas organizações do setor público (OCDE, 2019).

Considerando os elementos apresentados, que evidenciam a crescente relevância das *soft skills* no setor público contemporâneo, este referencial teórico se encerra ressaltando a necessidade de avançar para uma abordagem empírica do fenômeno, tornando-se fundamental investigar como essas competências são percebidas e mobilizadas no contexto da Administração Pública Federal brasileira. Assim, a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, delineando o caminho percorrido para o alcance dos objetivos estabelecidos.

3 METODOLOGIA

O conhecimento científico se diferencia de outras formas de saber por sua capacidade característica de verificabilidade por meio de técnicas sistemáticas. Os métodos científicos consistem em um conjunto de procedimentos destinados a alcançar os objetivos da investigação, permitindo a construção, validação ou aprofundamento do conhecimento acerca de um fenômeno específico (Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013).

Este capítulo tem por objetivo apresentar os elementos metodológicos que orientarão o desenvolvimento da pesquisa, abordando os aspectos éticos envolvidos, detalhando a caracterização do estudo, as questões que direcionaram a pesquisa, o delineamento e seus procedimentos metodológicos. São igualmente descritos a unidade de análise e os critérios de seleção do caso, as fontes de evidência utilizadas, as definições constitutivas, as categorias analíticas e os elementos que estruturam a investigação. Por fim, apresenta-se o protocolo de pesquisa, bem como a abordagem metodológica aplicada à análise dos dados reunidos e o caminho para elaboração de proposta de intervenção.

3.1 ASPECTOS ÉTICOS

Este estudo foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe, por intermédio da Plataforma Brasil, em conformidade com as disposições da Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Tal Resolução estabelece diretrizes e normas voltadas à condução de pesquisas nas áreas de Ciências Humanas e Sociais, especialmente aquelas cuja metodologia envolva a coleta de dados diretamente junto aos participantes ou o manejo de informações que permitam a identificação dos mesmos (Brasil, 2016).

Considerando que a presente pesquisa envolve a coleta de dados por meio de questionários respondidos diretamente por indivíduos, foram igualmente observados os aspectos éticos previstos na Resolução nº 466/2012, Conselho Nacional de Saúde (CNS), uma vez que projetos de pesquisa com seres humanos devem atender às diretrizes estabelecidas por esse normativo (Brasil, 2012).

A submissão desta pesquisa foi realizada em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Norma Operacional nº 001/2013, a qual regulamenta os procedimentos de submissão, avaliação e acompanhamento de estudos que envolvem seres humanos, garantindo

a observância das normas éticas previstas pelo Sistema de Comitês de Ética em Pesquisa - CEP - e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP (Brasil, 2013).

Foram observadas as diretrizes estabelecidas pelo Ofício Circular nº 1/2021 da CONEP referente à realização de pesquisas em ambientes virtuais, garantindo que os participantes fossem devidamente informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo, sua potencial contribuição, a preservação do anonimato e o direito de participação voluntária, incluindo a possibilidade de se retirar da pesquisa a qualquer momento do processo (Brasil, 2021a).

Foram incluídos no protocolo de pesquisa arquivo integral do Projeto de Pesquisa, Termo de Compromisso e Confidencialidade e Termo de Compromisso para Utilização de Dados, Termo de Autorização e Existência de Infraestrutura, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, devido a pesquisa ocorrer em ambiente virtual, folha de rosto gerada no ato da submissão na Plataforma Brasil, bem como cronograma e orçamento financeiro da pesquisa.

Este estudo foi registrado na Plataforma Brasil sob o número 93180525.2.0000.0383 e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa das Áreas de Humanidades (CEP Humanidades) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), garantindo assim a execução do projeto submetido.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa por considerar as perspectivas dos participantes envolvidos, buscando interpretá-las a partir de conceitos teóricos já consolidados ou emergentes. Na pesquisa qualitativa, estabelece-se uma relação dinâmica entre o pesquisador e o mundo real, sendo essencial o contato direto com o ambiente e com o objeto de estudo, sem qualquer forma de intervenção ou manipulação intencional (Prodanov; Freitas, 2013; Yin, 2016).

No contexto desta pesquisa, essa abordagem mostra-se adequada na medida em que o fenômeno investigado, as *soft skills* na gestão pública federal, envolve dimensões subjetivas e contextuais, que não podem ser apreendidas por meio de mensurações quantitativas. Assim, busca-se compreender como tais competências são percebidas pelos sujeitos no cotidiano organizacional do SGB, considerando ainda as dinâmicas próprias da Administração Pública.

A pesquisa qualitativa possibilita a condução de estudos aprofundados sobre uma ampla gama de temas, a fim de compreender o significado da vida dos indivíduos em suas

condições reais, representar as opiniões e perspectivas dos participantes, considerar os contextos em que estão inseridos e contribuir para o esclarecimento de conceitos existentes ou emergentes que auxiliem na explicação do comportamento social humano (Yin, 2016).

De acordo com seu objetivo geral, esta pode ser classificada como uma pesquisa exploratória, pois tem o propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (Gil, 2019). No caso específico desta pesquisa, a natureza exploratória justifica-se pela ainda incipiente sistematização do tema das *soft skills* no contexto da Administração Pública Federal brasileira, especialmente sob a perspectiva da era 4.0. Assim, busca-se ampliar a compreensão do fenômeno, contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

Quanto aos fins, esta se trata de uma pesquisa de natureza social aplicada, comumente utilizada por pesquisadores das ciências sociais. Esse tipo de investigação busca produzir conhecimentos que possam ser utilizados com o objetivo de aperfeiçoar processos, práticas e resultados. A pesquisa aplicada caracteriza-se por buscar respostas a demandas concretas, utilizando o conhecimento produzido por investigações básicas e valendo-se de tecnologias já existentes, envolvendo interesses locais (Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013; Merriam, 1998).

Para Gil (2019), a pesquisa aplicada tem seu foco no aprimoramento da prática em uma área específica do conhecimento. Diferentemente da pesquisa voltada à formulação de teorias de caráter universal, sua principal preocupação reside na resolução de problemas específicos em contextos determinados, visando intervenções efetivas e transformadoras na realidade estudada (Gil, 2019; Merriam, 1998). Neste caso, o interesse se pauta na intenção de solucionar um problema específico no contexto de uma organização governamental, contribuindo, assim, para o aprimoramento da gestão pública.

3.3 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa conduzem, de maneira lógica e fundamentada, à adoção de uma abordagem exploratória, constituindo a estrutura da investigação e orientando o pesquisador em sua condução metodológica (Yin, 2015). Para tanto, a partir dos objetivos específicos, foram definidas as seguintes questões norteadoras:

- a) Quais fundamentos teóricos, identificados na literatura especializada, podem subsidiar a elaboração de uma matriz de análise conceitual para a investigação das *soft skills* dos gestores do SGB?
- b) Qual é a percepção dos empregados acerca das *soft skills* dos gestores do SGB?

- c) Qual o item menos desenvolvido em cada *soft skill* avaliada entre os gestores do SGB?
- d) Quais planos de ação, dentro do produto técnico, podem ser propostos com práticas voltadas ao aprimoramento do item menos desenvolvido em cada *soft skill* avaliada entre os gestores avaliados?

3.4 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

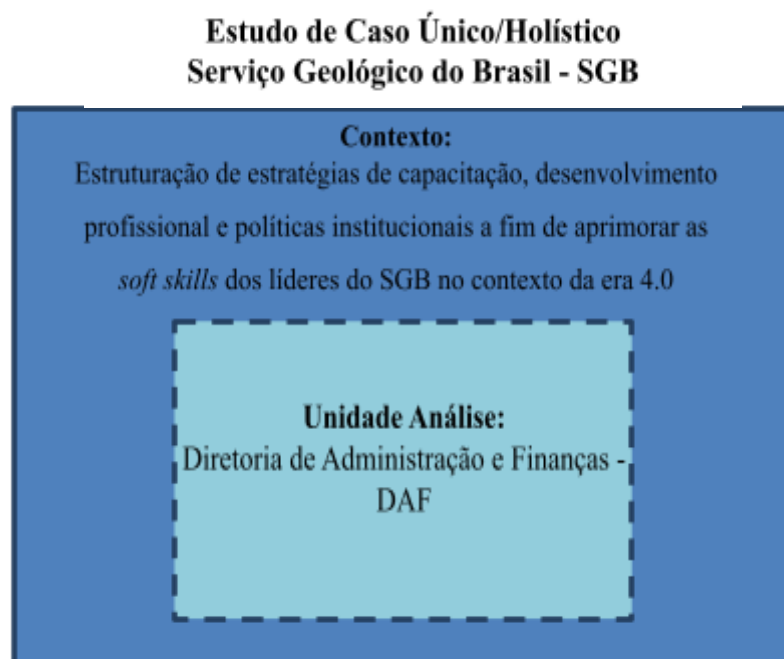
No que se refere aos procedimentos adotados, esta pesquisa configura-se como um estudo de caso, caracterizado pela análise minuciosa e aprofundada de um ou de um número restrito de objetos, com o propósito de possibilitar uma compreensão abrangente e detalhada do fenômeno investigado, aspecto que constitui uma de suas principais peculiaridades (Gil, 2022; Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2017; Yin, 2015).

O estudo de caso, no contexto desta pesquisa, revela-se apropriado por não exigir o controle de eventos comportamentais, ao mesmo tempo em que permite explorar um fenômeno contemporâneo, com ênfase na compreensão da questão formulada na pesquisa, especificamente, a indagação do tipo “como” (Yin, 2015) relacionado à estruturação de estratégias de capacitação, desenvolvimento profissional e políticas institucionais a fim de aprimorar as *soft skills* dos gestores do SGB no contexto da era 4.0.

Adota-se uma abordagem holística (estudo de caso único), metodologia que possibilita uma investigação detalhada das interações entre os diversos elementos do caso. A escolha por um delineamento holístico decorre da impossibilidade de identificação de subunidades analíticas distintas no interior do caso estudado, o que possibilita uma investigação detalhada das interações entre os diversos elementos do caso (Yin, 2015).

O projeto do estudo de caso holístico da pesquisa foi desenhado baseado na matriz 2x2, tendo como unidade do caso o Serviço Geológico do Brasil - SGB e unidade de análise a Diretoria de Administração e Finanças - DAF. As linhas pontilhadas entre o caso e o contexto, conforme pode ser observado na Figura 4, sugerem que os limites entre eles não são rígidos (Yin, 2015).

Figura 4 – Projeto de Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de Yin (2015)

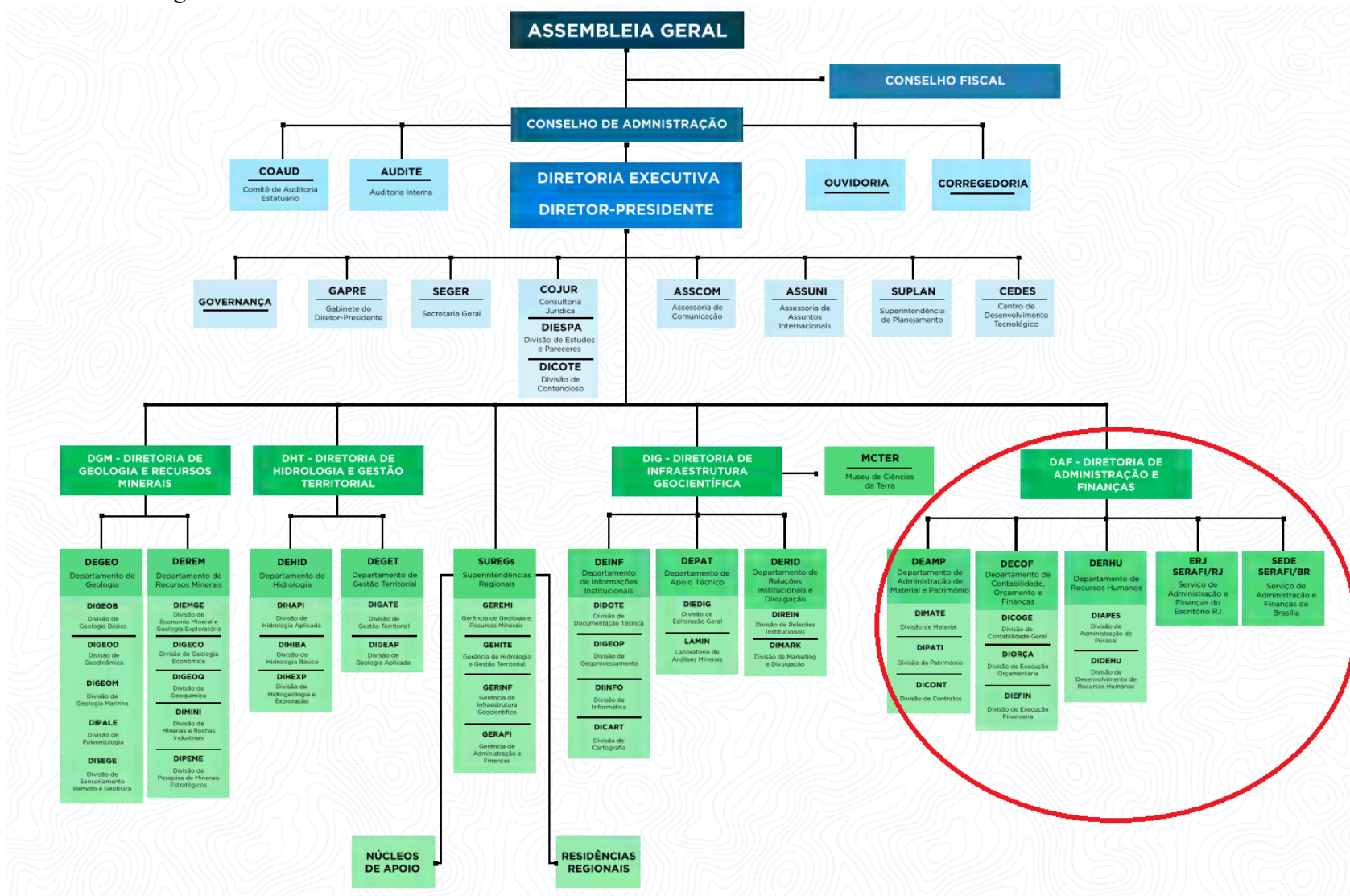
Cabe destacar que a realização da pesquisa de estudo de caso é um método comumente utilizado em pesquisas nas ciências sociais, onde está inserido o campo da Administração Pública (Yin, 2015). Enquanto estratégia metodológica voltada à investigação de fenômenos humanos e sociais em contextos específicos, o estudo de caso é amplamente utilizado em estudos organizacionais, foco desta pesquisa (Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2017).

3.5 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

A unidade de caso da pesquisa é o Serviço Geológico do Brasil (SGB), empresa pública dependente do governo federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, instituída em 1969, que desenvolve atividades de levantamento geológico, geofísico, hidrogeológico e avaliação de recursos minerais do Brasil, dentre outras (SGB, 2025).

Sua Diretoria Executiva é composta pelo Diretor-Presidente e quatro diretorias executivas, sendo a Diretoria de Geologia e Recursos Minerais - DGM, Diretoria de Hidrologia e Gestão Territorial - DHT, Diretoria de Administração e Finanças - DAF e Diretoria de Infraestrutura Geocientífica - DIG, conforme disposto no organograma demonstrado na Figura 5 (SGB, 2025).

Figura 5 – Estrutura Organizacional do SGB



Fonte: Serviço Geológico do Brasil (2025)

O SGB conta ainda com infraestrutura operacional instalada em todo o país, mantendo um quadro de 1.272 empregados efetivos (SGB, 2026b). São 08 Superintendências Regionais, unidades executoras dos projetos e maior capacidade operacional, 03 Residências, que são estruturas operacionais menores, 03 Núcleos de Apoio, que são pequenos escritórios de representação e apoio operacional, 03 três centros de treinamento, 01 sede política, localizada em Brasília/DF e 01 Escritório Central da administração e dos departamentos técnicos, situado na cidade do Rio de Janeiro/RJ (SGB, 2025).

Dentro do contexto do Serviço Geológico do Brasil, a unidade de análise é a Diretoria de Administração e Finanças - DAF, destacada no organograma da Figura 5, que tem como atribuições a gestão administrativa, orçamentária, patrimonial e de recursos humanos, que, por meio do Departamento de Recursos Humanos - DERHU, conduz assuntos relacionados à política, ao planejamento, ao desenvolvimento e ao monitoramento da gestão de pessoas no âmbito do SGB, em conformidade com as diretrizes definidas pela Diretoria Executiva (SGB, 2025).

A escolha da DAF como unidade de análise justifica-se por sua relevância no que se refere à gestão de pessoas, dimensão diretamente relacionada ao desenvolvimento de *soft skills* no ambiente organizacional. Ao concentrar competências vinculadas à gestão administrativa, orçamentária e, sobretudo, de recursos humanos, esta Diretoria configura-se como um local privilegiado para a observação das dinâmicas associadas às competências socioemocionais dos gestores, conferindo assim relevância empírica. Ademais, a decisão por conduzir a pesquisa com funcionários de uma única Diretoria foi tomada para aumentar a comparabilidade de percepções e comportamentos observados, devido à homogeneidade de perfis, reduzindo possíveis interferências decorrentes das diferenças funcionais existentes entre distintas Diretorias da instituição.

3.6 FONTES DE EVIDÊNCIA

Para captar a percepção dos empregados em relação às *soft skills* de seus gestores imediatos, utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados. O questionário consiste em uma ferramenta composta por uma sequência organizada de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a intervenção direta do pesquisador. Geralmente é enviado ao respondente, que o preenche de forma autônoma, e posteriormente o devolve ao pesquisador para análise (Marconi; Lakatos, 2021). Segundo Gil (2022), essa técnica constitui o principal

instrumento de coleta de dados em pesquisas de campo, delineamento mais utilizado nas ciências sociais.

Os questionários podem conter três formatos principais de perguntas: fechadas, abertas e dependentes. Nesta pesquisa, optou-se pela utilização de questões fechadas, amplamente adotadas, uma vez que promovem maior uniformidade nas respostas e facilitam o processamento e a análise dos dados (Gil, 2019).

Nele foi utilizada uma escala do tipo Likert, com cinco níveis de resposta, permitindo que o respondente indique seu grau de concordância com as afirmações propostas, sendo: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - não concordo nem discordo; 4 - concordo parcialmente e; 5 - concordo totalmente (Aguilar; Correia; Campos, 2011).

As assertivas que compõem o instrumento, apresentado no Apêndice A, foram elaboradas após a conclusão do Capítulo 4, o qual atende ao primeiro objetivo específico da pesquisa, uma vez que somente a partir desse momento foram definidas as *soft skills* a serem investigadas. Tais afirmações foram elaboradas com base nos objetivos específicos deste trabalho, fundamentadas no referencial teórico adotado nesta dissertação (capítulo 2) e nas obras complementares incorporadas na matriz de análise conceitual (capítulo 4), devido necessidade de definições mais específicas não contempladas nas referências inicialmente analisadas, bem como a partir de adaptação de instrumentos validados apresentados em alguns desses trabalhos.

Esta primeira versão do instrumento foi submetida a um comitê de especialistas da área de gestão de pessoas (*focus group*), composto por três professoras doutoras vinculadas ao quadro efetivo da Universidade Federal de Sergipe - UFS, cuja competência técnica assegura a consistência da análise, a fim que fizessem uma avaliação aprofundada. A função desses especialistas foi verificar os itens do instrumento e julgar se cada um representava adequadamente a relação com as competências que o item pretendia avaliar, garantindo que estivessem claros e pertinentes (Alexandre; Coluci, 2011; Pasquali, 2013).

A primeira reunião entre a pesquisadora, o orientador e o comitê de especialistas foi realizada em 04/09/2025, em ambiente virtual, por meio da plataforma *Google Meet*. Na ocasião, apresentou-se a proposta geral da pesquisa, bem como o conjunto inicial de assertivas relacionadas às *soft skills*, as quais não haviam sido previamente encaminhadas aos participantes, sendo discutidas durante o encontro.

A partir das contribuições do comitê, deliberou-se pelo envio do instrumento por *e-mail*, com a finalidade de possibilitar uma análise mais criteriosa por parte das especialistas, ficando estabelecido o prazo de cinco dias corridos para devolução das avaliações. Então, foi

elaborada uma carta de apresentação, contendo quatro assertivas e a definição para cada *soft skill* a ser estudada. As especialistas foram orientadas a avaliar cada assertiva, podendo: (i) acatar sua redação original; (ii) sugerir melhorias textuais; ou (iii) rejeitá-la, conforme critérios de clareza, pertinência e aderência à *soft skill* investigada.

Após o recebimento das contribuições das especialistas, as respostas foram consolidadas em um único documento para análise. Para tanto, a aprovação do item baseou-se no grau de concordância entre os especialistas, estabelecendo-se como critério a manutenção dos itens que alcançassem um índice mínimo de 66,66% de concordância – aprovação de pelo menos duas das três professoras do comitê, o que reforça a confiabilidade e a relevância do conteúdo para a pesquisa (Alexandre; Coluci, 2011; Pasquali, 2013). Assim, foram considerados aptos para compor o instrumento os itens que tiveram aceitação de 3x0 (100%) e de 2x1 (66,66%), desde que não apresentassem quaisquer sugestões de ajuste textual. Por sua vez, os itens rejeitados de forma unânime pelas especialistas foram excluídos do questionário.

Diante da ausência de consenso em relação a algumas das assertivas, foi realizada uma segunda reunião em 11/09/2025, também por meio do *Google Meet*. Nessa ocasião, foram discutidos exclusivamente os itens que haviam recebido sugestões de melhoria, sendo analisados individualmente com o objetivo de promover os ajustes necessários de forma consensual. Como resultado dessa etapa, deliberou-se que algumas *soft skills* permaneceriam representadas por três assertivas, em vez das quatro inicialmente previstas, uma vez que não houve concordância entre as especialistas quanto à manutenção de todos os itens. Ao término desse encontro, permaneceram pendentes apenas as adequações relativas aos itens vinculados à *soft skill* pensamento crítico/analítico, onde todas as assertivas precisaram ser reformuladas.

Com base nas orientações deliberadas na segunda reunião, foram elaboradas as assertivas relativas à *soft skill* pensamento crítico/analítico, as quais foram posteriormente encaminhadas às integrantes do comitê por meio de aplicativo de mensagens. Durante essa etapa, uma das assertivas demandou ajuste em sua redação, conforme sugestão apresentada por uma das especialistas. Após a realização da adequação proposta, o conjunto de assertivas foi submetido à nova apreciação, sendo aprovado por unanimidade pelo comitê.

Além da apresentação das assertivas, a carta encaminhada às especialistas também contemplou a seguinte questão: considerando a estrutura do questionário, os itens relacionados às *soft skills* devem ser apresentados de forma segmentada, agrupados em blocos ou é mais adequado apresentá-los de forma aleatória, distribuídos ao longo do instrumento? Em resposta a esse questionamento, todas as especialistas concordaram que as assertivas do instrumento deveriam ser apresentadas aos respondentes de forma aleatória, e não agrupadas

por *soft skill*, conforme estruturado inicialmente (Apêndice A). Tal decisão fundamenta-se na necessidade de mitigar possíveis vieses de resposta, como a indução por agrupamento temático, que poderiam influenciar a percepção dos participantes ao associar automaticamente os itens a determinadas competências.

Após incorporação dos ajustes orientados pelos especialistas, foi aplicado pré-teste do questionário junto a cinco empregados do SGB. Como ferramenta, para a aplicação do pré-teste foi utilizada a plataforma on-line *Google Forms*, sendo o *link* do formulário encaminhado ao endereço eletrônico corporativo. De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 234), o pré-teste “deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo”. Portanto, o pré-teste foi realizado com empregados que não faziam parte da Diretoria de Administração e Finanças - DAF. Essa etapa visou verificar o instrumento de pesquisa antes de sua aplicação definitiva, identificando potenciais falhas existentes, como clareza, ambiguidade ou linguagem inacessível em sua apresentação, permitindo assim um refinamento (Marconi; Lakatos, 2021; Yin, 2015).

Destaca-se que não foram apresentadas sugestões de alteração ao questionário pelos participantes do pré-teste. Caso houvesse proposições de ajustes, o instrumento seria novamente submetido à apreciação do comitê de especialistas para validação das modificações.

Diante da ausência de recomendações, procedeu-se a submissão da versão final do instrumento, composto por 52 assertivas (Apêndice B), ao Comitê de Ética em Pesquisa das Áreas de Humanidades (CEP Humanidades) da Universidade Federal de Sergipe - UFS, conforme detalhamento no item 3.1. Após a aprovação do CEP, procedeu-se à aplicação do questionário, utilizando-se, assim como no pré-teste, a plataforma *on-line Google Forms*. O convite para participação na pesquisa, contendo o *link* de acesso ao formulário, foi encaminhado ao endereço eletrônico corporativo dos participantes, a fim de atingir um maior número de pesquisados simultaneamente e, conseqüentemente, maior número de respostas.

A relação nominal e os respectivos endereços eletrônicos dos empregados da DAF foram solicitados pela pesquisadora e disponibilizados pelo DERHU em 19/03/2026, totalizando 220 empregados vinculados a essa Diretoria, todos potenciais participantes da pesquisa. Assim, o convite para a participação foi encaminhado a essas 220 pessoas em 30/03/2026, estabelecendo-se como prazo para devolutiva o dia 17/04/2026. O convite continha o *link* do *Google Forms*, ilustrado no Apêndice C. Ao final da coleta, foram obtidas respostas de 53 participantes, o que corresponde a uma taxa de retorno de 24,09%, todos considerados na análise dos dados. Embora o número de empregados inicialmente elegíveis

para participação na pesquisa correspondesse a 220 empregados, o quantitativo de respondentes foi considerado adequado aos objetivos da investigação, especialmente em razão da homogeneidade relativa do grupo pesquisado e da delimitação institucional do estudo.

Cabe destacar que a etapa de coleta de dados é extremamente passível a vieses de resposta, os quais correspondem a distorções que comprometem a fidedignidade das informações obtidas. Esses vieses decorrem de declarações que podem ser alteradas de forma intencional ou não intencional, resultando em potenciais erros na pesquisa (Bispo Júnior, 2022). A fim de neutralizar possíveis vieses na coleta dos dados, foi mantido o anonimato dos respondentes do questionário, orientação também executada para atender os requisitos estabelecidos pelo Comitê de Ética.

3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

A partir da delimitação conceitual dos principais termos que fundamentam esta pesquisa, torna-se possível estabelecer o direcionamento do estudo. Nesse sentido, as definições constitutivas apresentadas a seguir visam orientar a coleta e a interpretação dos dados à luz do referencial teórico selecionado.

1. Competências/Habilidades: Competências referem-se ao conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam o indivíduo a desempenhar uma determinada função ou atividade. Habilidades são capacidades desenvolvidas que permitem ao indivíduo realizar tarefas específicas com eficácia. No contexto deste trabalho, os termos “habilidades” e “competências” são tratados como sinônimos, conforme convenção adotada para facilitar a comunicação e o entendimento conceitual da pesquisa.

2. *Soft Skills*: Competências/habilidades comportamentais, pessoais, sociais e emocionais que influenciam a forma como os indivíduos interagem consigo mesmos e com os outros, bem como a maneira como respondem a diferentes contextos e desafios. Estas competências/habilidades são subjetivas, de natureza intrapessoal e interpessoal, desenvolvidas ao longo da vida. Nesta pesquisa traduzida como competências socioemocionais ou habilidades socioemocionais.

3. *Hard Skills*: Habilidades técnicas, tangíveis e mensuráveis, adquiridas por meio de processos formais de ensino, como cursos e treinamentos. Elas dizem respeito ao conhecimento científico, à proficiência profissional e à capacidade técnica necessária para o desempenho de tarefas específicas.

4. Indústria 4.0: Também conhecida como Quarta Revolução Industrial ou Revolução Digital, é caracterizada pela convergência de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, grandes dados (*big data*), internet das coisas (*IoT*), computação em nuvem (*clouding computing*) e robótica avançada, redefinindo os modelos produtivos, descentralizando os fluxos de trabalho e exigindo novas competências profissionais, tanto técnicas quanto socioemocionais.

5. Administração Pública 4.0: Gestão caracterizada pela incorporação de tecnologias digitais aos processos e serviços públicos, com o objetivo de promover maior eficiência na atuação estatal, reduzir entraves burocráticos, ampliar a acessibilidade e a responsividade dos serviços públicos às demandas da sociedade, potencializando assim a criação e entrega de valor público.

3.8 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A seguir, apresenta-se o Quadro 2, que sintetiza as categorias analíticas e os elementos de análise utilizados nesta pesquisa, os quais foram estruturados com base nos objetivos específicos do estudo. Este quadro explicita o alinhamento entre os interesses da pesquisa e os instrumentos da pesquisa, fazendo as associações a cada objetivo específico.

Quadro 2 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise

(continua)

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Elementos de Análise	Fontes
Elaborar uma matriz de análise conceitual, a partir da literatura especializada, para fundamentar a investigação das <i>soft skills</i> dos gestores do SGB	Matriz de análise conceitual para investigação das <i>soft skills</i> em gestores públicos	<i>Soft skills</i> identificadas na literatura	Literatura especializada
Investigar a percepção dos empregados acerca das <i>soft skills</i> dos gestores do SGB	Percepção dos empregados sobre as <i>soft skills</i> dos gestores	Rol de <i>soft skills</i> definidas a partir da matriz de análise conceitual	Questionário via <i>Google Forms</i>
Identificar o item menos desenvolvido em cada <i>soft skill</i> avaliada entre os gestores do SGB	Identificação do item menos desenvolvido em cada <i>soft skill</i> avaliada entre os gestores do SGB, a partir da perspectiva dos seus empregados	Item menos desenvolvido em cada <i>soft skill</i> após a aplicação do questionário	Questionário via <i>Google Forms</i>

(conclusão)

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Elementos de Análise	Fontes
Construir um produto técnico contendo planos de ação com propostas práticas voltadas ao aprimoramento do item menos desenvolvido em cada <i>soft skill</i> avaliada entre os gestores do SGB	Planos de Ação	Ferramenta 5W2H	Dados da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A definição das categorias analíticas e de seus respectivos elementos de análise, fundamentados no referencial teórico que orienta esta pesquisa, configura-se como uma etapa preliminar da investigação, para viabilizar a organização da análise dos resultados e a elaboração dos instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

3.9 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Conforme Yin (2015), o protocolo de estudo de caso contém os procedimentos e regras gerais a serem seguidas na pesquisa, além de orientar o pesquisador na realização da coleta de dados. No Quadro 3, está disposto o protocolo utilizado nesta pesquisa, elaborado a partir dos preceitos de Yin (2015).

Quadro 3 – Protocolo do Estudo de Caso

(continua)

Questão de Pesquisa	Como aprimorar as <i>soft skills</i> dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB) a partir de políticas institucionais, capacitação e desenvolvimento profissional no contexto da Administração Pública 4.0?
Unidade de Análise	Diretoria de Administração e Finanças - DAF
Organização	Serviço Geológico do Brasil - SGB
Limite de Tempo	Ano de 2026
Fontes de Dados e Confiabilidade	Questionário com perguntas fechadas aplicado aos empregados da Diretoria de Administração e Finanças - DAF
Validade dos Dados	Utilização fontes de dados principais, obtidos pela aplicação de questionário, e dados secundários levantados no referencial teórico e na construção da matriz de análise conceitual Estabelecimento de encadeamento das evidências

(conclusão)

Questões do Estudo de Caso	Quais fundamentos teóricos, identificados na literatura especializada, podem subsidiar a elaboração de uma matriz de análise conceitual para a investigação das <i>soft skills</i> dos gestores do SGB? Qual é a percepção dos empregados acerca das <i>soft skills</i> dos gestores do SGB? Qual o item menos desenvolvido em cada <i>soft skill</i> avaliada entre os gestores do SGB? Quais planos de ação, dentro do produto técnico, podem ser propostos com práticas voltadas ao aprimoramento do item menos desenvolvido em cada <i>soft skill</i> avaliada entre os gestores avaliados?
Procedimento de Campo do Protocolo (PREPARAÇÃO)	Elaboração do questionário
Procedimento de Campo do Protocolo (EXECUÇÃO)	Envio do questionário aos respondentes
Relatório do Estudo de Caso	Elaborado a partir da análise e consolidação dos dados coletados, correlacionando a teoria com as evidências encontradas, respondendo assim ao problema da pesquisa

Fonte: Adaptado de Yin (2015)

3.10 ANÁLISE DE DADOS

Após o encerramento da etapa de coleta de dados, as respostas obtidas foram exportadas para uma planilha eletrônica no formato *Microsoft Excel*, recurso disponibilizado pela própria plataforma *Google Forms*, o que possibilitou a organização e o tratamento preliminar das informações coletadas.

Inicialmente, os dados foram organizados de modo a identificar, para cada assertiva, a frequência de respostas em cada ponto da escala Likert utilizada no instrumento de coleta de dados, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Em seguida, essas frequências foram convertidas em percentuais, permitindo uma visualização proporcional da distribuição das respostas. A partir de então, para cada *soft skill* estudada, foram elaborados gráficos de barras divergentes com base nas respostas em escala Likert, com o auxílio da linguagem de programação Python.

O gráfico de barras divergente consiste em uma representação visual utilizada para analisar distribuições de respostas, como a escala Likert, permitindo evidenciar as percepções dos respondentes. Os dados são apresentados em percentuais a partir de um eixo central, com discordâncias à esquerda, concordâncias à direita e respostas neutras distribuídas entre ambos. A utilização de gradações de cor indica a intensidade das respostas em cada direção e a

sequência de apresentação das barras é definida com base na porcentagem de positividade, isto é, pelo lado correspondente às respostas de concordância. Esse tipo de representação gráfica possibilita uma análise comparativa mais clara das atitudes dos respondentes entre diferentes categorias (Robbins; Heiberger, 2011; Peres, 2025). Nos casos de empate, a ordenação das barras foi definida com base no maior percentual de respostas na categoria “Concordo Totalmente”.

Os gráficos foram estruturados de forma a evidenciar à esquerda da linha zero a soma das porcentagens das respostas 1 e 2 (discordâncias) e à direita a soma das porcentagens das respostas 4 e 5 (concordâncias). As porcentagens dos respondentes que não concordam nem discordam (resposta 3) foram distribuídas proporcionalmente entre ambos os lados e representadas por meio de uma coloração neutra, neste caso em cinza, conforme orientam Robbins e Heiberger (2011) e Peres (2025).

Com base nos resultados obtidos, foi identificado o item menos desenvolvido em cada *soft skill* dos gestores, a partir da perspectiva dos empregados. A escolha por analisar apenas o item menos desenvolvido em cada *soft skill* justifica-se pela necessidade de delimitação do escopo da pesquisa, permitindo assim um foco analítico mais aprofundado sobre os aspectos percebidos como mais frágeis no contexto organizacional do SGB. Ao concentrar a investigação, busca-se gerar diagnósticos mais precisos e propor intervenções mais direcionadas, otimizando o uso dos recursos disponíveis. Além disso, essa delimitação está alinhada à lógica de estudos de caso, que privilegia a profundidade em detrimento da amplitude, favorecendo uma compreensão mais qualificada (Yin, 2015).

Cabe destacar que, a análise de dados consiste na atribuição de significado às informações coletadas. Isso envolve a consolidação, a redução e a interpretação dos conteúdos obtidos na pesquisa de campo, bem como das observações e leituras realizadas pelo pesquisador. Trata-se, portanto, da construção de sentido a partir dos dados, que neste caso foram organizados com base nas categorias previamente definidas, respondendo assim às perguntas da pesquisa (Merriam, 1998).

Neste trabalho, a análise prossegue com as seguintes etapas:

a) Interpretação: Realização de leitura compreensiva das respostas fornecidas pelos participantes, fazendo uma análise baseada na percepção dos fatos, nas as categorias previamente definidas, considerando o contexto da organização estudada;

b) Confirmação: Apresentação de gráficos que validam e ilustram os pontos abordados na etapa interpretativa, garantindo a fidedignidade das interpretações realizadas, assegurando

que os achados estejam ancorados nas respostas dos participantes e não em impressões subjetivas isoladas;

c) Análise: Comparação entre os resultados empíricos e o arcabouço teórico previamente estabelecido “produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição” (Teixeira, 2003, p. 191), favorecendo, assim, a reflexão crítica e o avanço das discussões sobre o desenvolvimento de *soft skills* no contexto da Administração Pública na era 4.0.

3.11 ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

No que tange à proposta de intervenção, esta foi elaborada a partir dos resultados obtidos na pesquisa e materializada por meio de um produto técnico, composto por planos de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, voltados para o aprimoramento das competências socioemocionais (*soft skills*) dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB), considerando os desafios e exigências da Administração Pública na era digital. Assim, a proposta apresentada buscou soluções práticas e viáveis com ênfase nos itens que demandam fortalecimento, conforme os achados da pesquisa.

A ferramenta 5W2H é utilizada como instrumento de planejamento de ação, cuja notoriedade foi ampliada a partir da popularização das técnicas de gestão da qualidade. Trata-se de uma metodologia estruturada com base em sete perguntas-chave, cujas iniciais em inglês formam a sigla 5W2H: *What* (o que deve ser feito?), *Why* (por que deve ser implementado?), *Who* (quem será o responsável?), *Where* (onde será executado?), *When* (quando será implementado?), *How* (como será realizado?) e *How much* (qual será o custo da implementação?). Ao esclarecer esses pontos, é viável examinar o processo de forma detalhada, permitindo identificar os aspectos prioritários, os recursos exigidos e os esforços envolvidos na construção de planos de ação voltados à sua execução (Kuligovski *et al.*, 2021; Nakagawa, 2014).

Tal ferramenta pode ser utilizada de forma isolada para operacionalizar decisões simples no ambiente organizacional, ou de forma combinada a outras ferramentas analíticas ou planos que demandam ações, onde seu potencial é ampliado (Nakagawa, 2014). Na presente pesquisa, optou-se por sua utilização de forma isolada, visando estabelecer a priorização das ações, estruturando as ações de forma clara, objetiva e operacional, facilitando sua implementação no contexto do SGB.

Essa abordagem contribuiu para orientar a definição de planos de ação realistas e alinhados ao cenário institucional, que, por consequência, amplia a capacidade de gerar impactos efetivos na qualificação dos gestores.

4 MATRIZ DE ANÁLISE CONCEITUAL PARA INVESTIGAÇÃO DAS *SOFT SKILLS* EM GESTORES PÚBLICOS

Este capítulo tem como propósito apresentar uma matriz de análise conceitual para investigação das *soft skills* em gestores públicos. Para a construção dessa matriz foi realizada a identificação das competências citadas em dezenove publicações constantes no referencial teórico desta pesquisa. Em seguida, apresenta-se uma revisão conceitual dessas competências, permitindo assim a sustentação das análises a serem realizadas.

Como ponto de partida, vale destacar que não existe uma lista única e definitiva de *soft skills*, mas é possível identificar certos elementos recorrentes entre essas listas, os quais apontam para um núcleo comum de competências consideradas relevantes em diferentes cenários organizacionais.

Para a seleção das competências utilizadas neste trabalho, adotou-se a Análise de Pareto, também denominada diagrama de Pareto ou princípio 80/20, como ferramenta de priorização, permitindo identificar as competências que concentram maior recorrência entre os estudos analisados. Esta análise consiste em uma ferramenta que evidencia que uma parcela reduzida das causas (20%) é responsável pela maior parte dos efeitos observados (80%). Originalmente desenvolvida por Vilfredo Pareto em seus estudos sobre distribuição de renda, essa metodologia foi posteriormente adaptada para o campo da Gestão da Qualidade por Joseph Juran. Seu princípio possui aplicabilidade ampla, sendo utilizado para a análise de diferentes relações de causa e efeito. Em essência, a Análise de Pareto orienta a identificação de elementos críticos que demandam maior atenção e priorização no processo de análise (Carvalho; Paladini, 2012; Novask; Freitas; Billig, 2020).

Este se constitui como um instrumento voltado a facilitar a identificação visual das ocorrências que demandam maior atenção, contribuindo para o processo de tomada de decisão. A análise organiza os itens de acordo com seu grau de relevância, da maior para a menor, apresentando tanto sua contribuição individual em relação ao todo quanto a frequência acumulada dos eventos analisados. Cabe salientar que o gráfico de Pareto não determina de forma automática quais são os itens mais relevantes, mas evidencia aqueles que ocorrem com maior frequência (Carvalho; Paladini, 2012; Novask; Freitas; Billig, 2020).

Nesta pesquisa adotou-se uma adaptação metodológica e a proporção 60/40 para melhor alinhamento às especificidades do objeto investigado. Ao aplicar o Princípio de Pareto na proporção de 60/40, busca-se contemplar 60% das *soft skills* mais reiteradamente

apontadas nos trabalhos do marco teórico desta pesquisa. Ressalta-se que o referido princípio não constitui uma lei universal, sendo suas proporções passíveis de variação conforme o contexto analisado (Britto, 2015; Koch, 2016).

A análise permitiu sistematizar 54 *soft skills* identificadas na literatura, as quais foram mencionadas 267 vezes nos 19 estudos analisados. Para cada competência, foram registrados a frequência de ocorrência, o percentual de participação em relação ao total de menções e o percentual acumulado, possibilitando a identificação das competências mais recorrentes e sua priorização através da Análise de Pareto. As competências foram organizadas em ordem decrescente de frequência, incluindo o cálculo dos percentuais individuais e acumulados, conforme apresentado no Quadro 4 e no Gráfico 1.

A partir desse critério, foram identificadas 14 *soft skills* mais recorrentes nos estudos analisados, que compuseram o acumulado de 60%. As competências mais recorrentes que constituem a base da matriz de análise conceitual utilizada nesta pesquisa foram:

- Comunicação (17 ocorrências; 6,37%);
- Resolução de Problemas (15 ocorrências; 5,62%);
- Trabalho em Equipe (15 ocorrências; 5,62%);
- Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência (14 ocorrências; 5,24%);
- Relacionamento/Habilidades Interpessoais (13 ocorrências; 4,87%);
- Criatividade e Inovação (11 ocorrências; 4,12%);
- Ética Profissional (11 ocorrências; 4,12%);
- Liderança (11 ocorrências; 4,12%);
- Pensamento Crítico/Analítico (11 ocorrências; 4,12%);
- Resolução/Gestão de Conflitos (10 ocorrências; 3,75%);
- Aprendizagem (9 ocorrências; 3,37%);
- Tomada de Decisão (8 ocorrências; 3,00%);
- Orientação para o Cliente/Cidadão (7 ocorrências; 2,62%); e
- Planejamento e Organização (7 ocorrências; 2,62%).

Quadro 4 – Frequência de ocorrência das *Soft Skills* nas fontes analisadas e Análise de Pareto

(continua)

Nº	Soft Skills	Frequência	Análise Pareto		Publicações																			
			% Individual	% Acumulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Comunicação	17	6,37	6,37	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Resolução de Problemas	15	5,62	11,99	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X				X
3	Trabalho em Equipe	15	5,62	17,60	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X
4	Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência	14	5,24	22,85	X	X		X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X		
5	Relacionamento/Habilidades Interpessoais	13	4,87	27,72		X	X				X	X			X	X	X	X		X	X			X
6	Criatividade e Inovação	11	4,12	31,84				X		X	X	X	X	X	X		X			X	X			X
7	Ética Profissional	11	4,12	35,96		X			X	X		X	X	X		X	X			X		X	X	X
8	Liderança	11	4,12	40,07	X					X	X	X	X	X			X	X	X	X				X
9	Pensamento Crítico/Analítico	11	4,12	44,19			X	X		X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X
10	Resolução/Gestão de Conflitos	10	3,75	47,94		X		X			X	X	X			X	X			X	X			
11	Aprendizagem	9	3,37	51,31	X	X	X			X					X	X	X		X	X				X
12	Tomada de Decisão	8	3,00	54,31			X			X		X		X		X	X			X				X
13	Orientação para o Cliente/Cidadão	7	2,62	56,93				X	X	X	X				X			X		X				
14	Planejamento e Organização	7	2,62	59,55				X		X		X	X	X			X			X				
15	Atitude Positiva	6	2,25	61,80		X				X				X		X				X		X		
16	Autoconsciência	6	2,25	64,04		X					X			X	X	X								X

(continua)

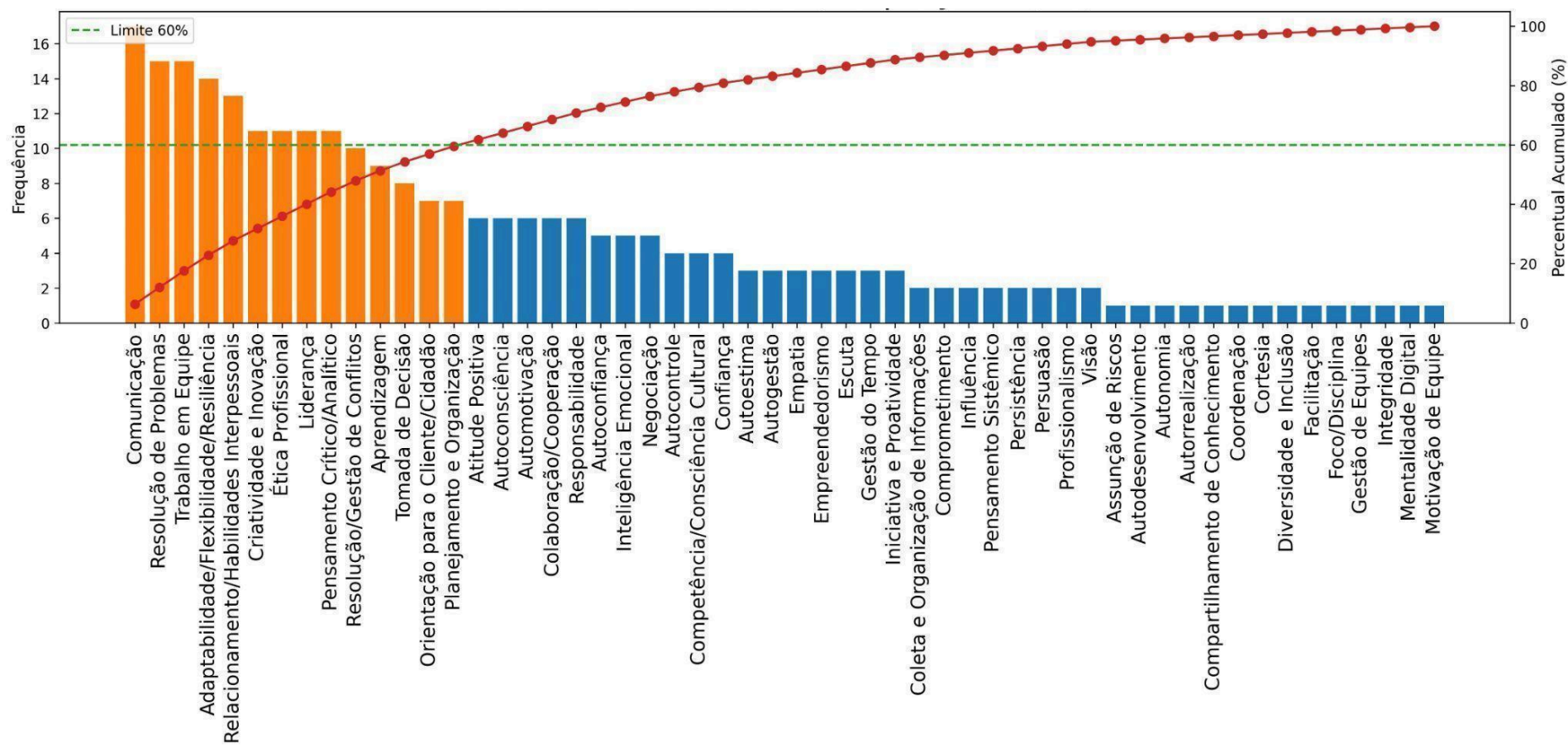
Nº	Soft Skills	Frequência	Análise Pareto		Publicações																		
			% Individual	% Acumulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
17	Automotivação	6	2,25	66,29							X			X	X	X				X			X
18	Colaboração/Cooperação	6	2,25	68,54	X	X								X			X	X		X			
19	Responsabilidade	6	2,25	70,79			X							X		X				X			X
20	Autoconfiança	5	1,87	72,66						X		X		X					X	X			
21	Inteligência Emocional	5	1,87	74,53		X				X				X	X								X
22	Negociação	5	1,87	76,40		X		X					X			X				X		X	
23	Autocontrole	4	1,50	77,90			X							X	X	X							
24	Competência/Consciência Cultural	4	1,50	79,40								X		X	X				X				
25	Confiança	4	1,50	80,90	X					X	X					X							
26	Autoestima	3	1,12	82,02			X	X								X							
27	Autogestão	3	1,12	83,15										X					X	X			
28	Empatia	3	1,12	84,27		X		X															
29	Empreendedorismo	3	1,12	85,39		X		X									X						
30	Escuta	3	1,12	86,52							X				X					X			
31	Gestão do Tempo	3	1,12	87,64							X				X					X			
32	Iniciativa e Proatividade	3	1,12	88,76				X												X			X

(conclusão)

Nº	Soft Skills	Frequência	Análise Pareto		Publicações																		
			% Individual	% Acumulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
50	Foco/Disciplina	1	0,37	98,50						X													
51	Gestão de Equipes	1	0,37	98,88						X													
52	Integridade	1	0,37	99,25																		X	
53	Mentalidade Digital	1	0,37	99,63					X														
54	Motivação de Equipe	1	0,37	100,00								X										X	

Legenda das publicações: 1 - Arantes *et al.* (2024); 2 - Beltran, 2023; 3 - Bes *et al.*, 2021; 4 - Cinque, 2016; 5 - Brasil (2021b, 2024); 6 - Fernandes, 2018; 7 - FEM, 2025; 8 - Ferraz (2023); 9 - Joie-la Marle *et al.*, 2022; 10 - Kyllonen, 2013; 11 - Lamri; Lubart, 2023; 12 - Lippman *et al.*, 2015; 13 - Luiz; Rodrigues, 2023; 14 - Lyu e Liu, 2021; 15 - Marin-Zapata *et al.* 2021; 16 - Matteson; Anderson; Boyden, 2016; 17 - Ortiz; Novaes; Petrie, 2022; 18 - Robles (2012); 19 - Vasanthakumari (2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Gráfico 1 – Gráfico de Pareto *Soft Skills* proporção 60/40

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir de então, apresenta-se a definição conceitual das 14 *soft skills* selecionadas. É relevante observar que, para tanto, foi necessário recorrer a autores adicionais àqueles já contemplados na fundamentação teórica anterior. Isso se justifica pela ausência de definições específicas nas obras inicialmente consultadas, bem como pela necessidade de aprofundamento conceitual e obtenção de delineamentos mais precisos para cada competência analisada.

2. **Comunicação:** Configura-se como um processo interativo, recíproco e bidirecional de troca de informações, pensamentos, opiniões e ideias, de forma coerente e assertiva, entre emissor e receptor, e vice-versa, que pode ocorrer por meio de formas verbais (orais ou escritas), não verbais e de escuta. Trata-se, portanto, de uma prática relacional que transcende a simples emissão de informação, mas também a recepção e interpretação das mensagens (Gomes, 2023; Monteiro; Kuhl; Angnes, 2021; Sigaúque, 2025; Urbancová; Vrabcová; Pacáková, 2024; Vasanthakumari, 2019; Videira; Salmázio, 2023).
3. **Resolução de Problemas:** Refere-se à capacidade de reconhecer e definir um problema, analisar suas causas, identificar, priorizar e selecionar alternativas viáveis para sua solução, culminando em uma conclusão razoável. Esse processo envolve uso de métodos de forma ordenada, eficazes e apropriadas voltados à solução de problemas específicos (Beltran, 2023; Beltran *et al.*, 2024; Lippman *et al.*, 2015; Silva, 2020; Vasanthakumari, 2019).
4. **Trabalho em Equipe:** Consiste no esforço colaborativo entre indivíduos que, de forma integrada, unem competências e troca de conhecimento para alcançar um objetivo comum ou concluir uma tarefa da maneira mais eficaz. Trata-se de um grupo no qual há troca contínua de saberes, responsabilidades e apoio mútuo entre os membros, evidenciando a comunicação e interação social como elementos para que trabalho aconteça (Beltran, 2023; Beltran *et al.*, 2024; Peduzzi *et al.*, 2020; Silva, 2014; Vasanthakumari, 2019).
5. **Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência:** Referem-se à capacidade de ajustar-se a novas situações e disposição para lidar com mudanças. A resiliência, em particular, diz respeito ao processo de superar obstáculos e se adaptar de forma eficaz às transformações, por meio de uma postura positiva, apresentando flexibilidade cognitiva e comportamental, diante de adversidades, falhas, conflitos ou mesmo diante de desafios associados ao progresso e à ampliação de responsabilidades (Arantes *et al.*, 2024; Beltran, 2023; Beltran *et al.*, 2024; Costa *et al.*, 2023; Silva, 2020).

6. **Relacionamento/Habilidades Interpessoais:** Refere-se à capacidade de interagir e comunicar-se bem com outras pessoas no cotidiano. Envolve o respeito mútuo e adoção de comportamentos socialmente apropriados ao contexto (Bes *et al.*, 2021; Lippman *et al.*, 2015; Silva, 2020; Vasanthakumari, 2019).
7. **Criatividade e Inovação:** Capacidade de gerar, reconhecer e aplicar ideias novas e úteis em contextos específicos. A criatividade manifesta-se na produção de alternativas originais e relevantes, enquanto a inovação diz respeito à implementação eficaz dessas ideias. Assim, a inovação é compreendida como o desdobramento prático da criatividade (Mendes *et al.*, 2023; Rodrigues; Veloso, 2013; Vasanthakumari, 2019).
8. **Ética Profissional:** Consiste em um processo de reflexão crítica que incide sobre os postulados, valores, normas, costumes e condutas que compõem um arcabouço socialmente construído (Beltran, 2023; Beltran *et al.*, 2024; Bergue, 2022).
9. **Liderança:** Capacidade de um indivíduo, com ou sem autoridade formal, de influenciar, engajar, inspirar e orientar intencionalmente os demais membros de um grupo para o alcance de objetivos (Arantes *et al.*, 2024; Fernandes, 2018; Glória; Machado, 2022; Israel, 2021; Lima, 2022; Vasanthakumari, 2019).
10. **Pensamento Crítico/Analítico:** Capacidade de pensar de maneira clara, lógica e racional, identificando conexões entre ideias e demonstrando disposição para analisar fatos ou experiências de maneira cética e imparcial. Trata-se de um modo de pensar pautado na reflexão crítica e no julgamento sensato, orientado à tomada de decisões e à formulação de opiniões (Beltran, 2023; Beltran *et al.*, 2024; Pereira; Alich, 2015; Vasanthakumari, 2019).
11. **Resolução/Gestão de Conflitos:** Refere-se aos métodos e processos empregados para facilitar a resolução pacífica de conflitos e retaliações entre as partes envolvidas, com o propósito de promover a harmonia e o consenso por meio da condução diplomática dos desacordos (Beltran, 2023; Beltran *et al.*, 2024; Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025; Silva, 2020; Vasanthakumari, 2019).
12. **Aprendizagem:** Busca permanente por desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos com o objetivo de aplicá-los na tomada de decisões e na execução de atividades diversas, de modo a contribuir para a realização de ações importantes (Beltran, 2023; Beltran *et al.*, 2024; Cavazotte; Moreno Jr.; Turano, 2015).
13. **Tomada de Decisão:** Processo pelo qual os indivíduos escolhem entre diferentes alternativas de ação. Nesse sentido, o ato de decidir está intrinsecamente associado à

análise reflexiva e à ação prática, pois são esses elementos que permitem definir o problema, avaliar as alternativas possíveis e, por fim, chegar à decisão final. Tal processo pode ocorrer com maior ou menor disponibilidade de informações e envolve tanto aspectos cognitivos quanto emocionais (Araújo, 2015; Gontijo; Maia, 2004; Lehnhart *et al.*, 2023; Queiroz-Ribeiro *et al.*, 2025).

14. Orientação para o Cliente/Cidadão: Capacidade de direcionar ações e decisões para atender de forma eficiente, acessível e transparente às demandas sociais. Essa competência pressupõe reconhecer o cliente/cidadão como sujeito de direitos e destinatário central dos serviços (Coutinho, 2000; Moraes, 2021; Vieira; Nobre, 2024).

15. Planejamento e Organização: Capacidade de organizar e estruturar, de forma intencional, ações e recursos necessários para alcançar objetivos de maneira eficiente. Trata-se de uma habilidade cognitiva que organiza pensamentos e comportamentos em direção a resultados, compreendendo etapas como a formulação do objetivo, a geração de alternativas, a hierarquização de passos e a antecipação de consequências (Oliveira, 2011; Oliveira; Nascimento, 2014).

Assim, a matriz de análise conceitual construída integra as *soft skills* mais recorrentes na literatura especializada, formando um conjunto coeso de competências essenciais para os gestores públicos. A definição dessas 14 *soft skills*, que representa a base conceitual, oferece o alicerce necessário para a investigação empírica subsequente.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa à luz do problema que orienta o estudo, discutindo possibilidades de aprimoramento das *soft skills* dos gestores do SGB por meio de políticas institucionais, ações de capacitação e iniciativas de desenvolvimento profissional, no contexto da Administração Pública da era 4.0.

A análise dos dados foi conduzida com base no desenho metodológico previamente apresentado, que caracteriza a pesquisa como um estudo de caso único, de abordagem qualitativa, em conformidade com os procedimentos descritos no item 3.10. O processo analítico foi desenvolvido a partir das etapas de interpretação, confirmação e análise, definidas no percurso metodológico, possibilitando a construção de inferências fundamentadas a partir das respostas dos participantes.

Dessa forma, o presente capítulo procura articular, de maneira integrada e coerente, o referencial teórico, o percurso metodológico e a matriz de análise conceitual previamente estabelecidos aos achados empíricos da pesquisa. Esses resultados constituem a base para a elaboração do produto técnico deste trabalho, consistente em planos de ação com propostas práticas voltadas ao aprimoramento das *soft skills* avaliadas entre os gestores do SGB.

5.1 PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE AS *SOFT SKILLS* DOS GESTORES

Neste tópico são apresentadas e discutidas as percepções dos empregados a respeito das *soft skill* de seus gestores, com base nas respostas obtidas com a aplicação do questionário. A análise buscou identificar aspectos mais e menos desenvolvidos, em cada *soft skill* analisada, e compreender como essas competências se manifestam no contexto organizacional investigado, de acordo com a teoria apresentada nos capítulos 2 e 4.

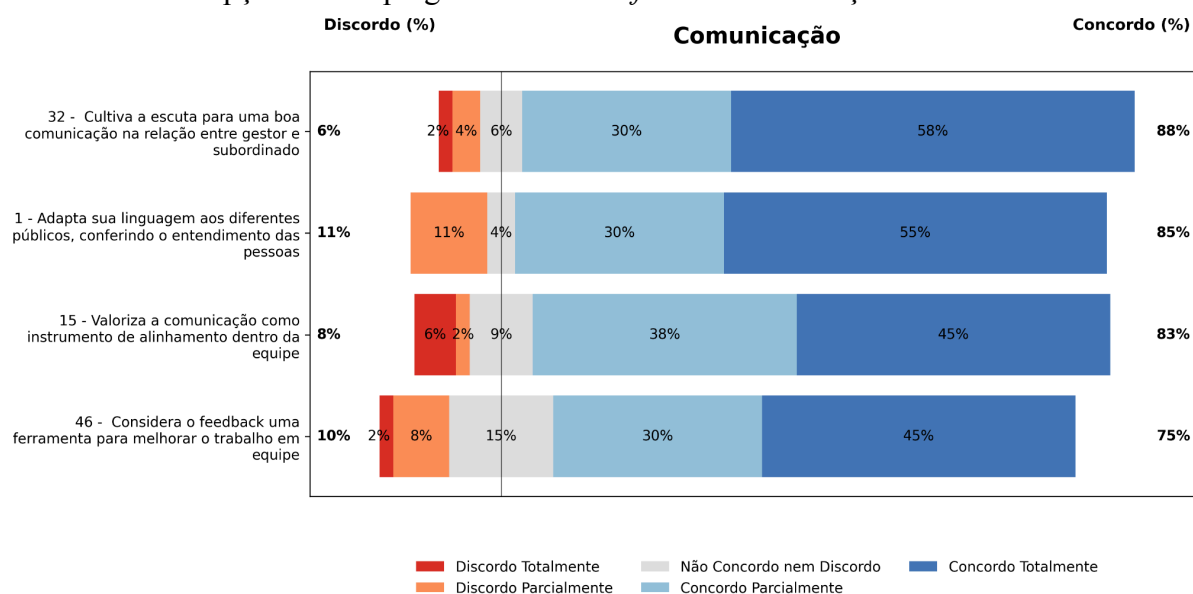
5.1.1 Comunicação

Conforme evidenciado no Gráfico 2, observa-se elevado nível de concordância em todos os itens analisados, com destaque para o reconhecimento da escuta ativa como prática consolidada entre os gestores (88%). De forma semelhante, os itens relacionados à adaptação da linguagem (85%) e à valorização da comunicação como instrumento de alinhamento (83%) também apresentam resultados expressivos, sugerindo que os gestores demonstram

capacidade de ajustar sua comunicação aos diferentes públicos e de utilizá-la como ferramenta para promover clareza e entendimento compartilhado na equipe.

O item 46, relacionado ao *feedback* direcionado à equipe, foi o item que apresentou o menor índice de concordância entre os aspectos avaliados. Esse resultado pode indicar a percepção de que os gestores ainda não realizam processos de *feedback* de maneira frequente e estruturada, limitando a comunicação relacionada às atividades desempenhadas pelas equipes. Tal cenário sugere possíveis fragilidades na interação entre gestores e sua equipe, especialmente no que se refere à orientação contínua e ao acompanhamento do desempenho.

Gráfico 2 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* comunicação



Os achados da pesquisa indicam a predominância da comunicação na perspectiva relacional, compreendida como um processo de criação de sentido e diálogo, no falar e deixar falar, no ouvir e escutar. Essa prática mostra-se mais alinhada às dinâmicas colaborativas e interativas características da Era 4.0, indo além da mera transmissão funcional de informações – perspectiva funcionalista (Monteiro; Kuhl; Angnes, 2021; Videira; Salmázio, 2023).

A literatura aponta que o *feedback* constitui ferramenta relevante para o fortalecimento da motivação, do engajamento e da construção de relações de confiança entre gestores e equipe. Nesse sentido, sua limitação, como no caso encontrado no SGB, tende a comprometer a efetividade da comunicação organizacional, uma vez que a comunicação sem *feedback* pode tornar-se incompleta ou insuficiente para alcançar os objetivos pretendidos (Urbancová; Vrabcová; Pacáková, 2024). Além disso, o *feedback* tem importante função no direcionamento do comportamento profissional, ao permitir que os indivíduos compreendam

diferenças entre o desempenho realizado e os resultados esperados, favorecendo ajustes necessários (Sigaúque, 2025).

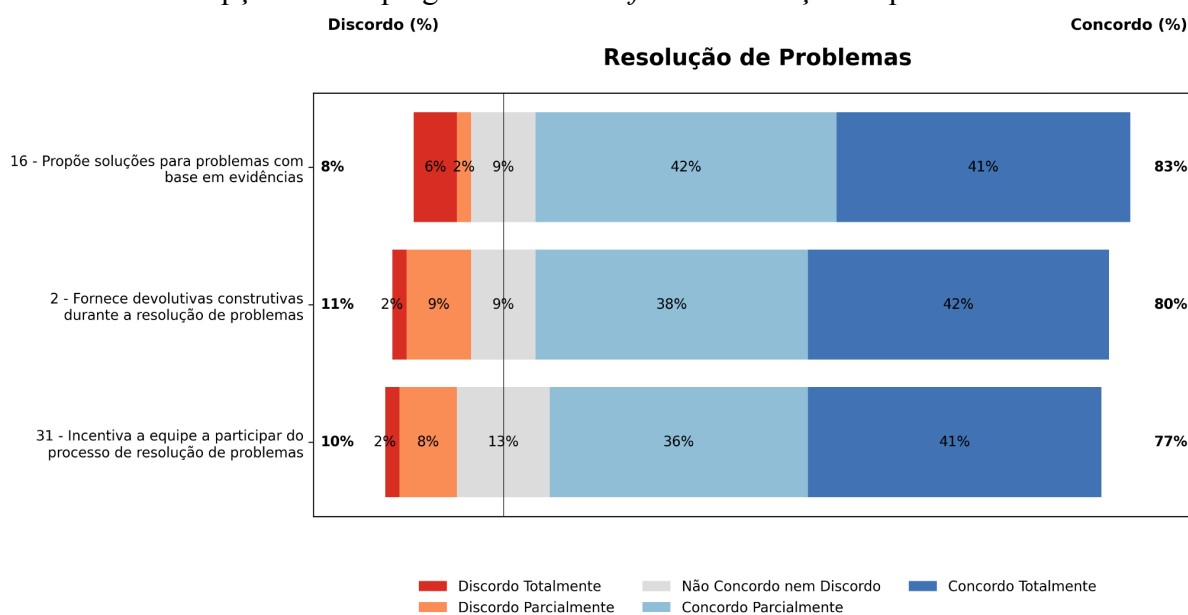
Essa perspectiva dialoga com a Teoria do Flow, desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi, que descreve um estado de elevado envolvimento em determinada atividade, no qual o indivíduo tende a apresentar altos níveis de concentração, motivação e satisfação durante sua execução (Lamri; Lubart, 2023; Moura; Zotes, 2015). Esse estado depende da presença de algumas condições essenciais, dentre elas o recebimento de *feedback* claro e imediato, capaz de informar ao indivíduo seu nível de progresso na atividade desempenhada, bem como orientar ajustes necessários para o alcance dos resultados esperados (Moura; Zotes, 2015).

Assim, o *feedback* não se limita a uma ferramenta de acompanhamento gerencial, mas constitui elemento para o direcionamento e desenvolvimento do desempenho profissional. Desta forma, evidencia-se a necessidade de fortalecimento de práticas de *feedback* mais sistemáticas e frequentes no contexto da gestão pública para, além do fortalecimento da comunicação entre gestores e colaboradores, favorecer maior alinhamento e melhoria contínua das atividades organizacionais.

5.1.2 Resolução de Problemas

Os resultados apresentados no Gráfico 3 indicam que os gestores são percebidos como capazes de lidar com situações problemáticas no contexto organizacional, explicitando que é adotada uma abordagem fundamentada em dados (83%). Indica também que há uma preocupação com o caráter informativo (devolutivas) durante o processo de resolução de problemas (80%), explicitando, mais uma vez, o compromisso com o diálogo.

No que tange à participação da equipe resolução de problemas, este apresenta o menor índice de concordância (77%), além de concentrar maior percentual de neutralidade (13%), o que pode indicar percepção limitada quanto ao envolvimento dos empregados nos processos decisórios. Esse resultado sugere que, em determinadas situações, as equipes podem atuar predominantemente como executoras das decisões definidas pelos gestores, com menor participação na construção das soluções organizacionais. Tal cenário pode dificultar a resolução mais eficaz dos problemas, considerando que os empregados envolvidos diretamente nas atividades operacionais tendem a possuir conhecimento prático e percepções relevantes acerca das demandas e desafios enfrentados no cotidiano organizacional.

Gráfico 3 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* resolução de problemas

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A OCDE destaca que o engajamento dos colaboradores constitui elemento central para o desempenho organizacional, o que pode se relacionar ao item “incentiva a equipe a participar do processo de resolução de problemas”. Ao estimular a participação da equipe na identificação e solução de problemas, o gestor fortalece o envolvimento dos empregados no ambiente de trabalho, condição que está associada a maiores níveis de produtividade, inovação e efetividade no setor público (OCDE, 2019).

Neste mesmo sentido, estudos da OCDE (2017a) apontam evidências para a necessidade de redefinição dos modelos tradicionais de gestão no setor público, de modo a responder a um contexto caracterizado por transformações constantes e crescente complexidade, tornando-se cada vez mais relevante uma atuação que transcenda limites hierárquicos. Assim, em substituição a abordagens centradas exclusivamente na figura do gestor individual, ganha destaque a adoção de formas de gestão distribuída, nas quais responsabilidades e processos decisórios são compartilhados entre diferentes atores organizacionais (OCDE, 2017a).

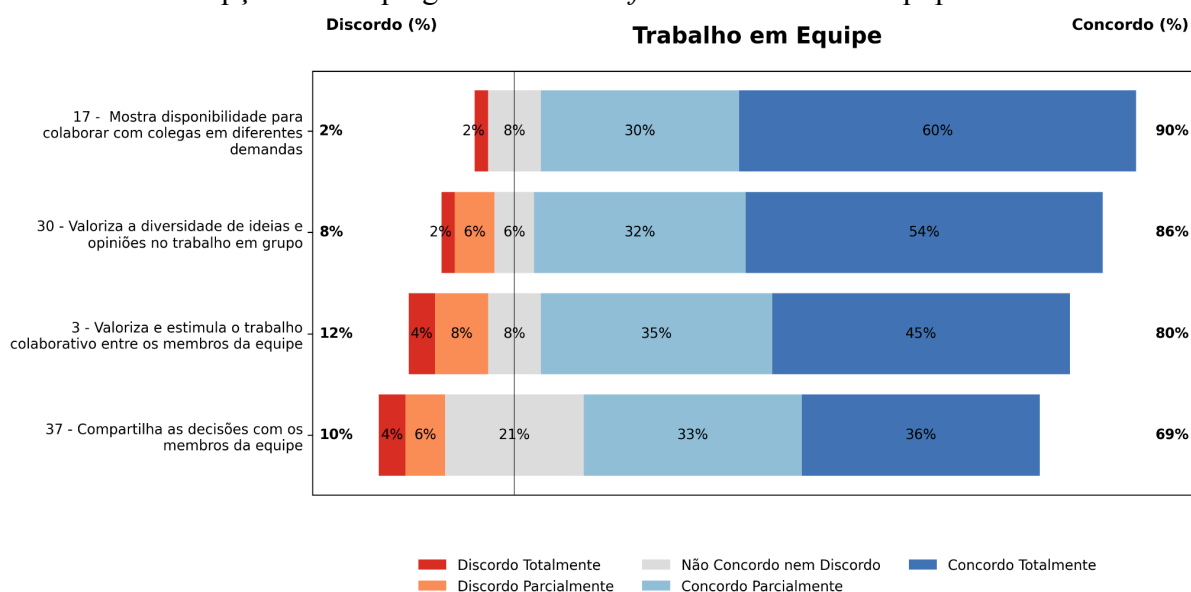
No contexto do SGB, o menor índice de concordância relacionado à participação da equipe na resolução de problemas sugere percepção limitada quanto ao envolvimento dos empregados nos processos decisórios. Esse cenário evidencia características ainda associadas ao modelo burocrático tradicional, como centralização das decisões e reduzido compartilhamento de responsabilidades, indicando desafios para consolidação de práticas de gestão mais colaborativas e participativas.

Ademais, ainda que os gestores estabeleçam mecanismos de controle, são os empregados que atuam diretamente nos processos operacionais que tendem a possuir maior proximidade com as dinâmicas práticas da organização. Dessa forma, esses profissionais frequentemente encontram-se em posição privilegiada para identificar limitações, falhas ou oportunidades de melhoria nas estratégias e procedimentos adotados (Morais, 2021; OCDE, 2019; Urbancová; Vrabcová; Pacáková, 2024). Assim, torna-se relevante promover espaços de diálogo e participação entre os diferentes níveis organizacionais, possibilitando a troca de percepções, a identificação antecipada de problemas e a construção coletiva de soluções voltadas ao aprimoramento dos processos institucionais (Mendes *et al.*, 2023; Moraes, 2021; Urbancová; Vrabcová; Pacáková, 2024).

5.1.3 Trabalho em Equipe

No Gráfico 4, observa-se que o item com maior percentual de concordância indica elevada predisposição dos gestores à colaboração e ao apoio mútuo (90%). Adicionalmente, verifica-se a valorização da diversidade de perspectivas (86%) e o estímulo ao trabalho colaborativo entre os membros da equipe (80%), aspectos que, em conjunto, reforçam a caracterização de um ambiente organizacional orientado à colaboração.

Já no que se refere ao compartilhamento das decisões, observa-se o menor índice de concordância (69%) e o maior percentual de respostas neutras (21%), resultado que reforça o achado anteriormente identificado em relação ao incentivo à participação da equipe no processo de resolução de problemas, tratado anteriormente. Esses dados indicam percepção limitada quanto ao compartilhamento das decisões pelos gestores, tanto no que se refere à construção de soluções para problemas organizacionais quanto aos processos decisórios de maneira mais ampla. O resultado sugere que, embora haja evidências de colaboração no nível operacional, a participação efetiva dos membros da equipe nos processos decisórios ainda se mostra limitada.

Gráfico 4 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* trabalho em equipe

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados identificados no contexto do SGB mostram-se convergentes com o que é apontado pela literatura acerca da importância da colaboração e da interação da equipe para o desempenho organizacional. A colaboração e a interação entre os membros são elementos que contribuem para a efetividade das equipes e qualidade de seus resultados. Inclusive se associa o desempenho da organização à capacidade dos profissionais atuarem de forma integrada, reforçando a importância da atuação coletiva no alcance de objetivos institucionais (Silva, 2014). Entretanto, os resultados da pesquisa apontam também que a participação efetiva dos empregados nos processos decisórios ainda ocorre de forma limitada.

Ambientes nos quais os membros da equipe se sentem seguros para contribuir, sugerir alternativas e participar coletivamente das decisões tendem a favorecer resultados mais positivos no desempenho do trabalho em equipe (Silva, 2014). Nesse sentido, os achados obtidos no SGB sugerem oportunidades de fortalecimento, por parte dos gestores, de práticas relacionadas à segurança participativa, especialmente no que se refere à ampliação do envolvimento dos empregados nos processos de tomada de decisão.

Por fim, destaca-se que a participação da equipe favorece a adoção de modelos de trabalho mais horizontais, nos quais os processos decisórios consideram o compartilhamento de conhecimentos, experiências e diferentes perspectivas entre os membros do grupo (Moura; Zotes, 2015; Silva, 2014). Essa dinâmica tende a estimular maior autonomia, integração e criatividade no ambiente organizacional, contribuindo para o fortalecimento do trabalho coletivo e para a construção conjunta de soluções (Silva, 2014). Todavia, os resultados

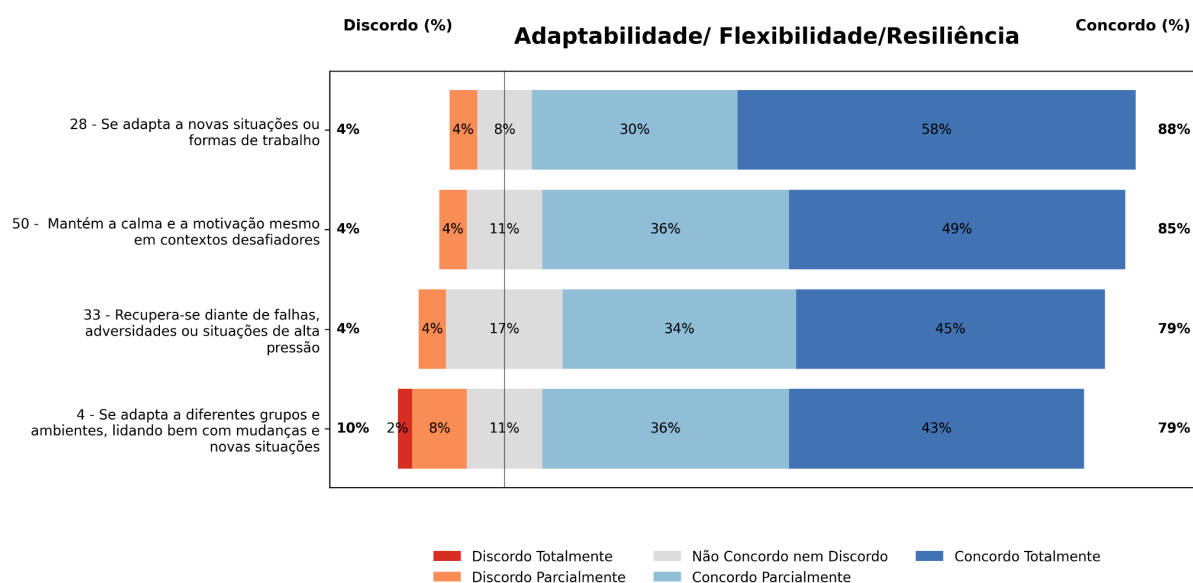
encontrados no SGB indicam a permanência de características associadas a modelos mais centralizados de gestão, conforme já destacado na seção 5.1.2.

5.1.4 Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência

Os resultados apresentados no Gráfico 5 demonstram forte reconhecimento da capacidade adaptativa dos gestores diante de mudanças das formas de trabalho (88%), evidenciando uma adaptabilidade mais técnica e operacional. Identifica-se, ainda, o domínio emocional dos gestores em situações desafiadoras (85%), o que sugere uma proteção à equipe em contextos de adversidades. Há um indicativo ligeiramente inferior para o componente resiliência, perceptível na apresentação do resultado do item relacionado à recuperação frente a falhas (79%).

O item “se adapta a diferentes grupos e ambientes, lidando bem com mudanças e novas situações” apresentou um dos menores índices de concordância da dimensão (79%), acompanhado do maior percentual de discordância (10%) entre os itens avaliados nessa *soft skill*. Os percentuais de neutralidade (11%) e discordância sugerem que a capacidade de adaptação interpessoal e contextual dos gestores ainda não é percebida de maneira consolidada por parte dos empregados.

Gráfico 5 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* adaptabilidade/flexibilidade/resiliência



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os achados indicam que, no geral, os gestores se mostram adaptáveis, flexíveis e resilientes, o que se alinha com o que se espera dos profissionais na contemporaneidade, visto que adaptabilidade, tanto a novos cenários quanto à novas situações, é considerada como a competência mais importante para o administrador do futuro no Brasil (Luiz; Rodrigues, 2023).

No que se refere à habilidade de atuar em diferentes contextos relacionais e ajustar comportamentos diante de equipes e ambientes distintos, esta torna-se particularmente relevante entre os gestores do SGB em razão da diversidade de atividades desempenhadas pela instituição, que envolve diferentes áreas técnicas e administrativas, além da necessidade de interação entre profissionais com formações, experiências e dinâmicas de trabalho variadas. Nesse sentido, a OCDE (2019) destaca a necessidade contínua de adaptação e flexibilidade nos estilos de liderança e nas competências exigidas dos gestores públicos, especialmente em função da amplitude de atividades e responsabilidades presentes no setor público.

Tal perspectiva relaciona-se à compreensão de que uma das características associadas à liderança eficaz refere-se à competência do gestor em atuar de forma flexível diante de transformações, demonstrando capacidade de adaptação às mudanças e abertura para novos contextos organizacionais (Lima, 2022; OCDE, 2019; Oliveira; Marques; Carvalho, 2021). Nesse sentido, os processos de mudança tendem a contribuir para que gestores desenvolvam maior flexibilidade na análise das situações. Assim, os resultados encontrados no SGB sugerem oportunidades de fortalecimento de competências relacionadas à flexibilidade e adaptação comportamental entre seus gestores (Lima, 2022).

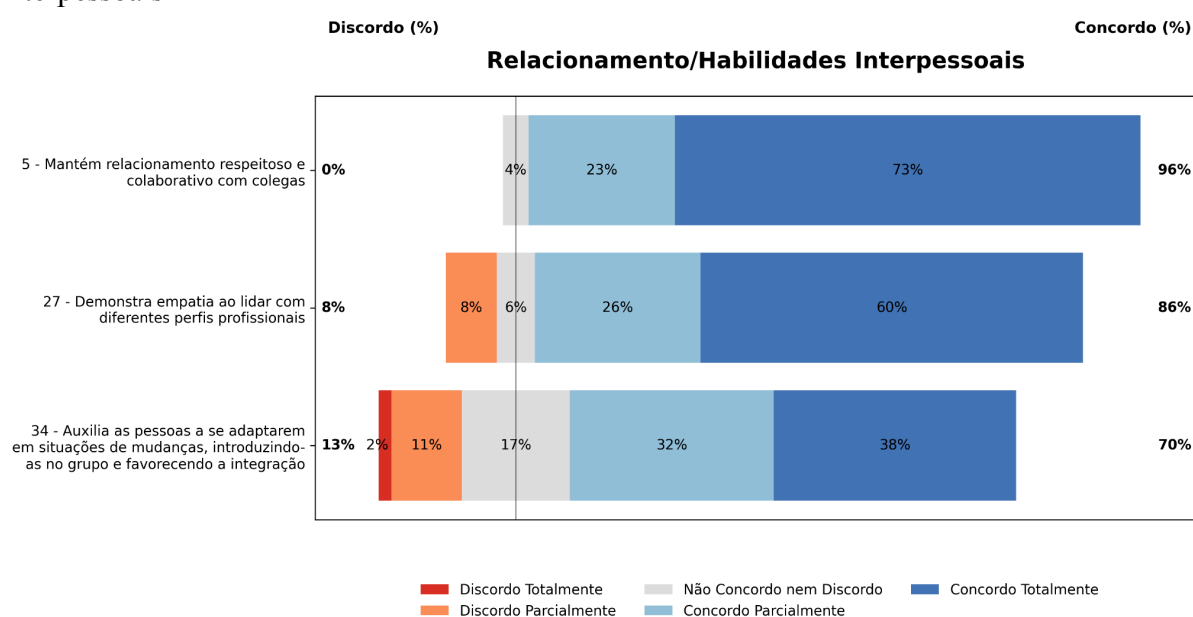
5.1.5 Relacionamento/Habilidades Interpessoais

No que se refere à percepção da *soft skill* relacionamento/habilidades interpessoais – Gráfico 6, destaca-se o elevado nível de concordância quanto à manutenção de um relacionamento respeitoso e colaborativo por parte dos gestores (96%), sem registros de discordância, bem como à demonstração de empatia no trato com diferentes perfis profissionais (86%), evidenciando práticas pautadas no respeito, na colaboração e na consideração das particularidades individuais no ambiente de trabalho.

O item “auxilia as pessoas a se adaptarem em situações de mudanças” registra o menor percentual de concordância (70%), maior concentração de neutralidade (17%) e discordância (13%), indicando que, embora as relações interpessoais sejam bem avaliadas, o suporte dos

gestores em processos de adaptação e integração é um ponto de atenção. Essa menor avaliação dialoga com os resultados anteriormente identificados na *soft skill* adaptabilidade/flexibilidade/resiliência, especialmente no item referente à capacidade de adaptação a diferentes grupos e ambientes. Esses achados sugerem que os empregados percebem não apenas limitações na capacidade adaptativa dos próprios gestores diante de mudanças e novos contextos, mas também fragilidades no suporte oferecido às equipes durante processos de adaptação.

Gráfico 6 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* relacionamento/habilidades interpessoais



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os achados da pesquisa mostram-se alinhados à literatura, que destaca a qualidade das relações interpessoais como fator importante para o alcance de resultados organizacionais, por favorecer a colaboração na relação entre pares e gestores (Arantes *et al.*, 2024; Moura; Zotes, 2015). Sob essa perspectiva, ambientes organizacionais marcados por relações interpessoais positivas, como sugerem os resultados encontrados no SGB, tendem a contribuir para maior cooperação, integração e efetividade no trabalho coletivo.

Os resultados encontrados no SGB indicam que ainda existem fragilidades relacionadas ao suporte oferecido às equipes em processos de adaptação, integração e mudança organizacional. Esse aspecto ganha relevância à luz da literatura, que aponta que relações interpessoais disfuncionais, marcadas por conflitos recorrentes, ausência de respeito ou comportamentos considerados prejudiciais, como a falta de suporte nas mudanças, podem

configurar fatores de risco ao bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para o adoecimento físico e psicológico (Arantes *et al.*, 2024; Moura; Zotes, 2015).

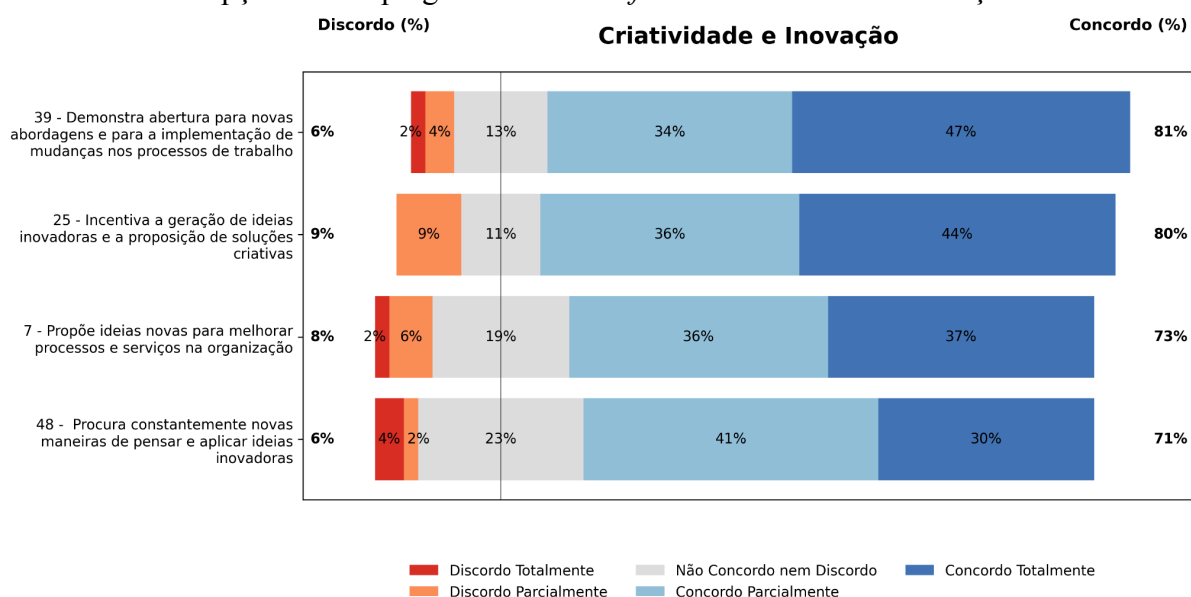
Destaca-se que os processos de integração conduzidos de maneira insuficiente podem gerar impactos negativos tanto no âmbito profissional quanto nas relações interpessoais dos colaboradores. Quando não há adequada integração social e afetiva ao ambiente organizacional, os indivíduos tendem a apresentar maiores dificuldades de relacionamento e interação com a equipe, aspecto que pode comprometer a comunicação e a dinâmica do trabalho coletivo (Rodrigues; Veloso, 2013).

Nesse sentido, os achados da pesquisa reforçam a relevância da atuação dos gestores no apoio à integração e adaptação dos colaboradores, particularmente em contextos organizacionais marcados por mudanças e diversidade de perfis profissionais.

5.1.6 Criatividade e Inovação

Os resultados apresentados no Gráfico 7 indicam que os gestores são percebidos como receptivos a mudanças e novas práticas (81%), bem como pelo incentivo à geração de ideias inovadoras (80%), o que sugere um ambiente relativamente favorável à proposição de soluções criativas. Observa-se, contudo, uma redução nos níveis de concordância no item relacionado à iniciativa individual na proposição de ideias (73%), indicando margem para o fortalecimento da proatividade inovadora.

Ademais, o item “procura constantemente novas maneiras de pensar e aplicar ideias inovadoras” apresenta o menor índice de concordância (71%) e o maior percentual de respostas neutras (23%), o que sugere que a inovação contínua ainda não se encontra plenamente incorporada entre os gestores da organização.

Gráfico 7 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* criatividade e inovação

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A criatividade refere-se à capacidade de gerar novas ideias que possam ser convertidas em inovação, por meio da criação de novos processos, serviços ou métodos de trabalho, configurando-se, assim, como elemento estratégico para o desempenho e geração de valor organizacional (Mendes *et al.*, 2023). Sob essa perspectiva, os resultados encontrados no SGB sugerem que a inovação tende a ser percebida mais fortemente na dimensão receptiva, relacionada à abertura para mudanças, do que vinculada à proposição e formulação contínua de novas ideias e soluções.

O estudo da OCDE (2019) sobre inovação e liderança no setor público brasileiro destaca que os desafios da inovação exigem modelos de liderança mais horizontais (a que reduz a hierarquia formal) e distribuídos. Nesse contexto, a capacidade dos gestores públicos de mobilizar o potencial inovador dos servidores torna-se essencial para o sucesso da inovação na Administração Pública brasileira (Coutinho, 2000; OCDE, 2019). Tal cenário dialoga com os resultados identificados no SGB, especialmente quando observados conjuntamente aos achados relacionados ao compartilhamento das decisões (*soft skill* trabalho em equipe) e à participação da equipe na resolução de problemas (*soft skill* resolução de problemas), os quais sugeriram limitações na adoção de práticas mais horizontais e colaborativas de gestão.

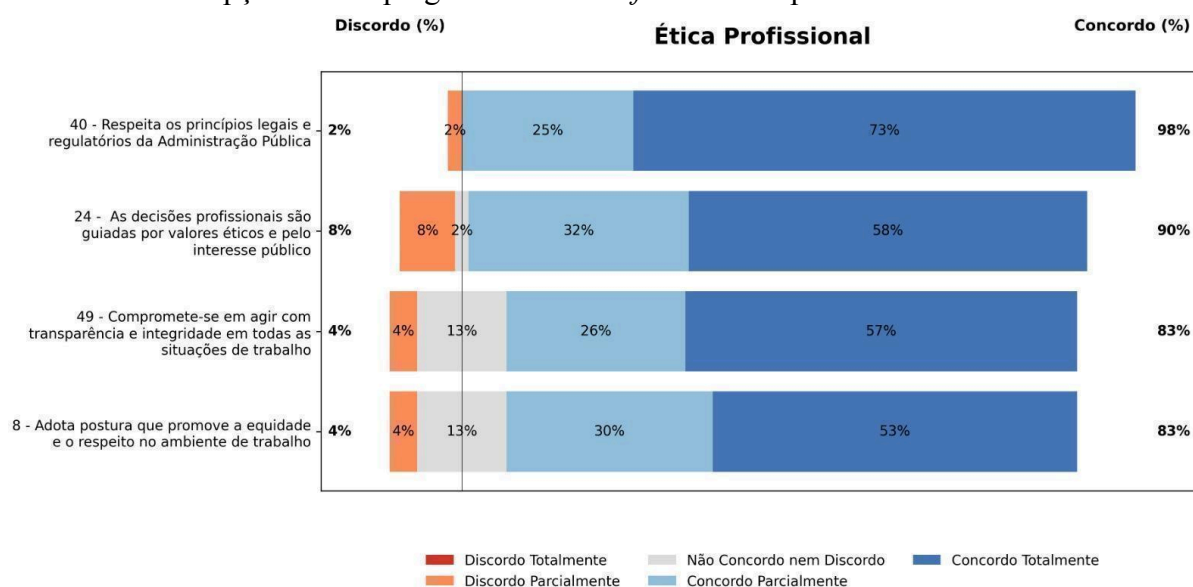
No quesito com menor avaliação entre os gestores do SGB, embora não haja uma resistência declarada à inovação, sugere que falta aos gestores a proatividade para criar e inovar (pensar e aplicar ideias) como prática cotidiana. A literatura aponta que o processo de

geração de ideias envolve intencionalidade, ou seja, a predisposição consciente de identificar desafios, buscar soluções e promover mudanças. A criatividade e inovação então passam a ser entendidas como um processo intencional e orientado, podendo, portanto, ser estimuladas, desenvolvidas e gerenciadas no ambiente organizacional, ações estas que precisam ser buscadas pelos gestores do SGB (Mendes *et al.*, 2023).

5.1.7 Ética Profissional

O Gráfico 8 evidencia uma percepção amplamente positiva da *soft skill* ética profissional, destacando-se como a competência mais bem avaliada entre as analisadas. Evidencia-se a aderência dos gestores aos marcos normativos e legais que orientam a atuação no setor público, com o mais elevado nível de concordância (98%) e praticamente ausência de discordância, assim como a centralidade dos princípios éticos na tomada de decisão (90%). Os itens relacionados à promoção da equidade e respeito no ambiente de trabalho (83%) e ao compromisso com transparência e integridade (83%) igualmente apresentam elevados níveis de concordância, embora com percentuais ligeiramente superiores de neutralidade (13%), sugerindo que há espaço para o fortalecimento dessas práticas no cotidiano organizacional.

Gráfico 8 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* ética profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Bergue (2022) distingue moral e ética ao definir a moral como conjunto de valores, normas e costumes socialmente construídos que orientam a conduta dos indivíduos, enquanto

a ética corresponde a um processo reflexivo de segunda ordem, que esclarece o campo da moral, questionando os argumentos que sustentam os códigos de conduta. O juízo moral é irrefletido e pauta-se no que está posto e legitimado socialmente, enquanto o juízo ético exige ação crítico-reflexiva, sendo essencial para lidar com a complexidade e a discricionariedade na administração contemporânea.

No contexto do SGB, observa-se forte aderência normativa por parte dos gestores (98%), aspecto que evidencia a predominância de práticas associadas ao juízo moral. Por outro lado, os demais itens permitem identificar que, além da aderência normativa, os gestores do SGB também são percebidos como capazes de mobilizar princípios éticos em suas práticas de gestão, incorporando elementos relacionados à reflexão, responsabilidade e compromisso com o interesse coletivo.

O item que apresentou menor avaliação positiva em relação aos demais, ainda que mantendo índice de concordância elevado (83%), indica que ainda existem oportunidades de fortalecimento de práticas relacionadas à promoção da equidade, inclusão e respeito nas relações sobretudo no contexto organizacional marcado pela diversidade de perfis profissionais, como o caso do SGB.

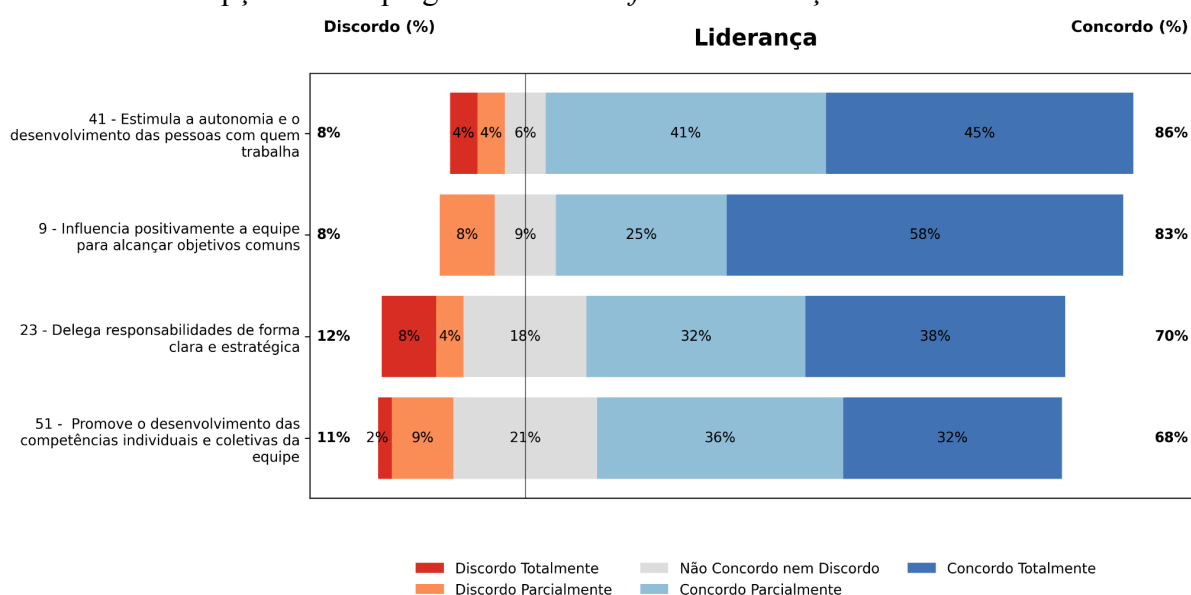
Esse resultado torna-se relevante à luz da literatura, que destaca a importância do fortalecimento de culturas organizacionais pautadas no respeito à diversidade em suas diferentes dimensões, incluindo aspectos culturais, formas de pensamento, estilos de trabalho, gênero e características individuais dos colaboradores para, por exemplo, a gestão proativa de conflitos (Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025). Ademais, agir com responsabilidade, retidão, transparência, respeito e equidade constitui uma das condutas esperadas dos agentes no exercício da gestão pública (Oliveira; Marques; Carvalho, 2021).

5.1.8 Liderança

O Gráfico 9 apresenta que os gestores são percebidos como estimuladores da autonomia e do desenvolvimento da equipe (86%), bem como exercem influência positiva para o alcance dos objetivos (83%). No que tange à delegação de responsabilidades (70%) e desenvolvimento das competências da equipe (68%), estes apresentam os menores índices de concordância, além de concentrarem maiores percentuais de neutralidade (18% e 21%, respectivamente) e níveis mais elevados de discordância (12% e 11%), sugerindo fragilidades na dimensão mais operacional da *soft skill* liderança.

Embora os itens “estimula a autonomia e o desenvolvimento das pessoas com quem trabalha” (87%) e “promove o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da equipe” (68%) estejam conceitualmente alinhados, o primeiro tende a capturar uma dimensão mais comportamental da liderança, associada ao incentivo, apoio e encorajamento ao desenvolvimento, enquanto que o segundo remete a uma dimensão operacional, que envolve planejamento, acompanhamento e implementação de ações concretas de desenvolvimento de competências.

Gráfico 9 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A era da transformação digital demanda que a gestão abandone modelos lineares e centralizadores, orientando-se para uma lógica mais dinâmica, colaborativa e voltada ao desenvolvimento das equipes. Nesse contexto, a atuação dos gestores no setor público tende a assumir caráter mais horizontal, flexível e distribuído, com compartilhamento de responsabilidades entre diferentes níveis organizacionais e foco na facilitação da ação coletiva. Tal cenário requer o desenvolvimento de novas competências centradas nas relações humanas, na adaptação às mudanças e na promoção da inovação, em consonância com as demandas da Administração Pública na Era 4.0 (Israel, 2021; OCDE, 2017a).

Apesar do crescente interesse acadêmico e institucional por modelos de gestão distribuída no setor público, sua implementação ainda se mostra limitada, em grande medida, devido à permanência de estruturas hierárquicas tradicionais e de mecanismos de responsabilização fortemente individualizados e concentrada nos níveis superiores da

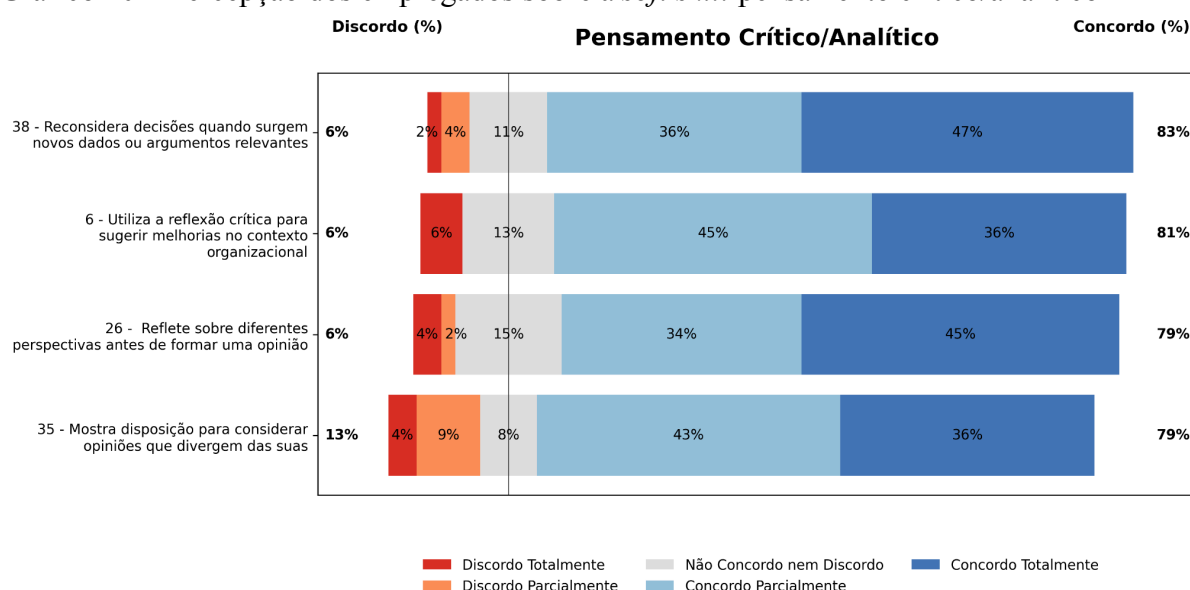
organização (OCDE, 2019). Esse cenário mostra-se convergente com os resultados encontrados no SGB, os quais sugerem a coexistência de práticas de gestão mais inovadoras e colaborativas em tensão com padrões burocráticos tradicionais ainda predominantes no setor público. Embora os gestores demonstrem estímulo à autonomia dos empregados, a delegação efetiva de responsabilidades ainda ocorre de maneira mais limitada.

No que se relaciona ao item “promove o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da equipe”, que obteve menor percentual de concordância, este demonstra uma percepção da atuação limitada nas ações voltadas às competências dos empregados, sejam elas técnicas ou socioemocionais no contexto da gestão do SGB. Tal aspecto mostra-se relevante à luz do discutido pela OCDE (2019), que identifica o desenvolvimento dos servidores como uma atribuição central da atuação dos gestores públicos, incluindo o incentivo à utilização e ao aprimoramento dos diferentes conjuntos de competências dos colaboradores.

Mas, para que o gestor consiga promover o desenvolvimento de sua equipe, torna-se necessário compreender as necessidades, expectativas e características individuais dos colaboradores, reconhecendo suas particularidades e singularidades no contexto das relações de trabalho. Nesse sentido, a utilização de ferramentas que auxiliem no diagnóstico dos comportamentos e das características individuais pode contribuir para o desenvolvimento e a gestão das equipes, auxiliando os gestores na definição de estratégias mais adequadas e na construção de soluções criativas diante dos desafios (Glória; Machado, 2022).

5.1.9 Pensamento Crítico/Analítico

No Gráfico 10 destaca-se a indicação de abertura, por parte dos gestores, à revisão de posicionamentos com base em novas informações relevantes (83%), assim como a presença de uma postura analítica voltada à melhoria organizacional (81%). Os itens relacionados à consideração de diferentes perspectivas antes da formação de opinião (79%) e à disposição para considerar opiniões divergentes (79%) também apresentam bons níveis de concordância, evidenciando reconhecimento da capacidade dos gestores de analisar situações sob múltiplos pontos de vista. Esse último quesito apresenta maior índice de discordância (13%), sugerindo que, embora exista abertura ao diálogo, ainda podem persistir limitações relacionadas à incorporação efetiva de perspectivas divergentes nos processos decisórios.

Gráfico 10 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* pensamento crítico/analítico

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados encontrados estão alinhados com a literatura que compreende o pensamento crítico/analítico integra o conjunto das competências de ordem superior, articulando-se à resolução de problemas e à tomada de decisão, permitindo ao gestor atuar de forma mais analítica e reflexiva no cotidiano organizacional (Bes *et al.*, 2021).

Os empregados do SGB indicaram que a disposição dos gestores para considerar opiniões que divergem das suas é o item com menor avaliação dentre os apresentados para esta *soft skill*. Nesse sentido, compreender e valorizar perspectivas distintas torna-se fundamental, considerando que diferentes interpretações e posicionamentos decorrem das experiências, conhecimentos e trajetórias individuais dos sujeitos. Análises realizadas sob apenas um ponto de vista podem limitar a identificação de riscos, desafios e oportunidades. (OCDE, 2017a).

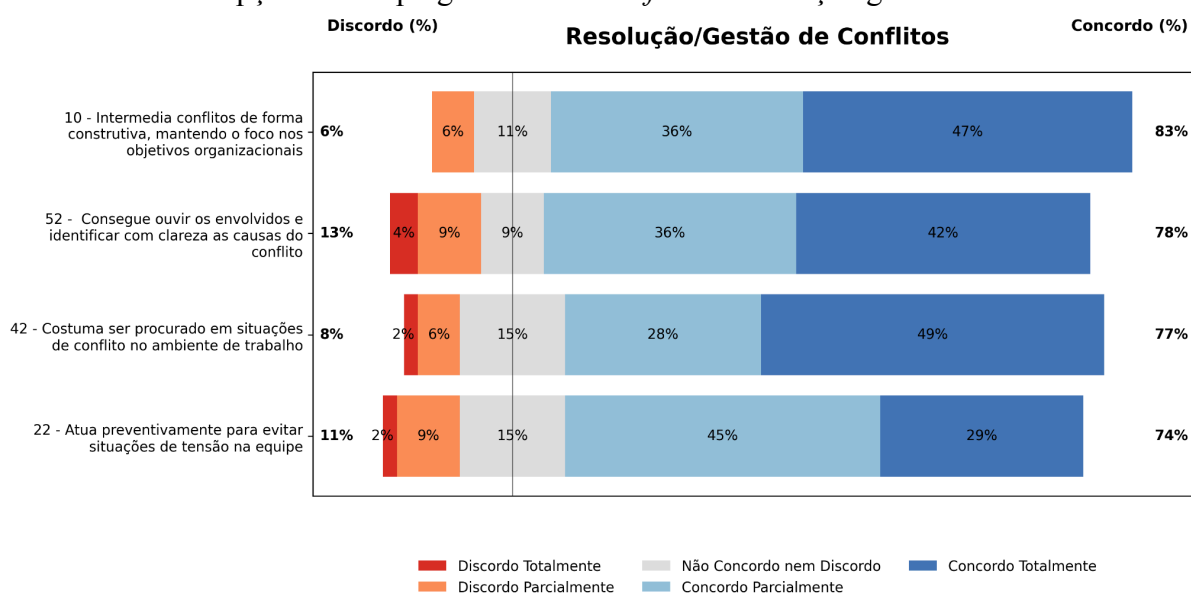
A diversidade de perfis, opiniões e expectativas presentes nas equipes pode representar desafios para a gestão, mas a falta de disposição para considerar o divergente é um dos principais catalisadores de ambientes laborais disfuncionais. Assim, torna-se relevante a construção de espaços de diálogo e colaboração nos quais diferentes pontos de vista sejam valorizados e incorporados aos processos decisórios (Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025; Sigaúque, 2025). Ao reconhecer a diversidade de perspectivas como elemento estratégico, a organização amplia as possibilidades de construção de soluções mais consistentes, inovadoras e adequadas (Mendes *et al.*, 2023; Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025).

5.1.10 Resolução/Gestão de Conflitos

No Gráfico 11, o item com maior nível de concordância refere-se à mediação construtiva de conflitos (83%), indicando que os gestores são percebidos como capazes na condução de conflitos de forma alinhada aos objetivos organizacionais. A habilidade de escuta e diagnóstico das causas do conflito apresenta 78% de concordância, acompanhada de um percentual mais elevado de discordância (13%), indicando possíveis carências na análise mais aprofundada das origens dos conflitos. O item que avalia a busca pelo gestor em situações de conflito (“costuma ser procurado”) apresenta 77% de concordância, indicando que os gestores não são percebidos, de maneira uniforme, como referências para mediação e condução de conflitos no ambiente de trabalho.

Por fim, a atuação preventiva apresenta o menor índice de concordância (74%) e um percentual expressivo de neutralidade (15%) e discordância (11%), evidenciando uma fragilidade na dimensão proativa da gestão de conflitos.

Gráfico 11 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* resolução/gestão de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A resolução construtiva de conflitos pressupõe motivação mútua para o diálogo, comunicação aberta e disposição para compreender os diferentes pontos de vista envolvidos na situação. A capacidade de negociação encontra-se associada ao exercício da empatia, uma vez que, quanto maior a compreensão acerca das motivações, interesses e limitações da outra parte, maiores são as possibilidades de construção de soluções para disputas e impasses (Bes

et al., 2021; Moura; Zotes, 2015). Esse cenário mostra-se convergente com os resultados encontrados no SGB, especialmente no item relacionado à intermediação construtiva de conflitos.

Os resultados sugerem que a percepção dos empregados não ocorre de forma uniforme no que se refere à capacidade dos gestores em ouvir os envolvidos e identificar as causas dos conflitos, bem como de serem reconhecidos como referências na condução de situações conflituosas. No que se refere a estes aspectos Santos, Gonçalves e Ferreira (2025) afirmam que atuação do gestor no gerenciamento de conflitos ultrapassa a mera supervisão das atividades, exigindo capacidade de escuta ativa para identificar sinais de conflito no ambiente de trabalho e compreender suas causas profundas. Ademais, gestores que adotam uma postura acessível e pautada na transparência tendem a favorecer um ambiente no qual os empregados se sentem mais confortáveis para manifestar preocupações, expor divergências e buscar soluções para tensões interpessoais (Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025).

No que se refere ao item com menor avaliação, combinado com os resultados dos demais itens analisados nesta *soft skill*, sugere que a atuação gerencial no SGB tende a concentrar-se mais na mediação de conflitos já estabelecidos do que na adoção de práticas preventivas voltadas à identificação precoce de tensões organizacionais.

Nesse sentido, a literatura destaca que a prevenção de conflitos no ambiente organizacional relaciona-se ao fortalecimento de uma cultura institucional baseada na comunicação transparente, no respeito entre os indivíduos e na construção de relações de confiança entre os membros da equipe (Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025).

O gestor exerce papel relevante na condução de conflitos organizacionais, influenciando a prevenção de disfunções e a manutenção de relações de trabalho mais equilibradas. Essa atuação tende a ser potencializada quando a autoridade do gestor é legitimada pelo respeito, uma vez que tal condição favorece a mediação de conflitos e a transformação de comportamentos disfuncionais no ambiente de trabalho (Glória; Machado, 2022; Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025).

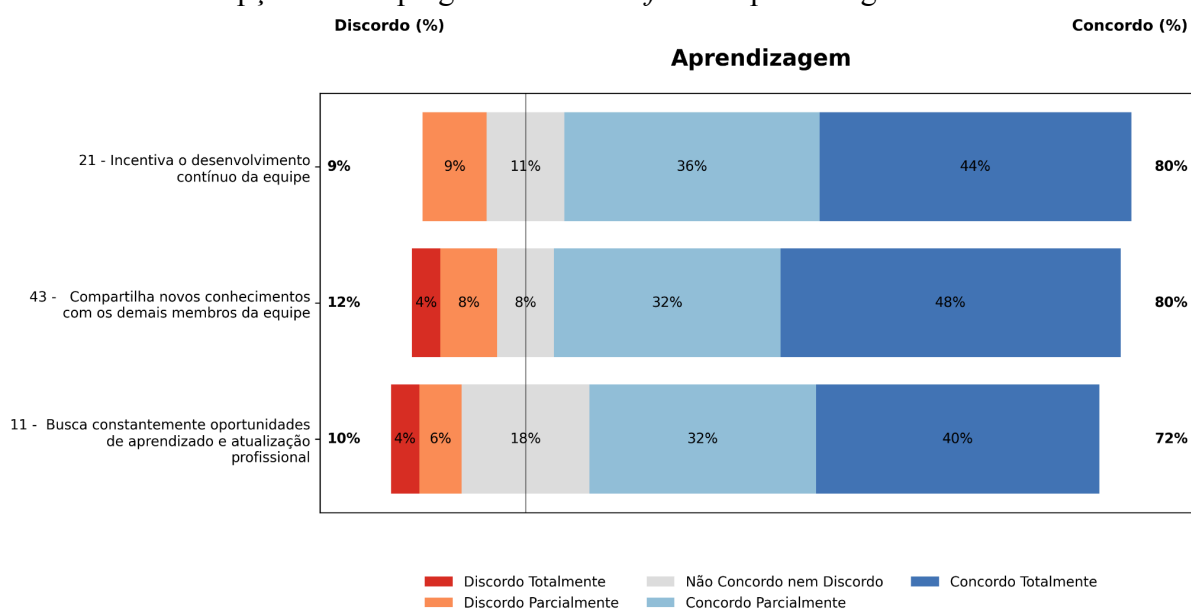
A adoção de modelos de gestão participativa constitui estratégia relevante para esse processo, ao favorecer a comunicação contínua, o *feedback* entre diferentes níveis hierárquicos e a identificação precoce de potenciais conflitos organizacionais (Sigaúque, 2025; Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025; Urbancová; Vrabcová; Pacáková, 2024).

5.1.11 Aprendizagem

O Gráfico 12 evidencia que o incentivo ao desenvolvimento contínuo (80%) apresenta alta concordância, indicando que existem estímulos voltados à aprendizagem e ao aperfeiçoamento profissional das equipes. De forma convergente, o compartilhamento de conhecimentos entre os membros da equipe também apresenta elevado nível de concordância (80%), indicando que a socialização do saber está relativamente consolidada no ambiente organizacional.

Entretanto, observa-se uma redução no percentual de concordância do item relacionado à busca ativa por oportunidades de aprendizagem e atualização profissional (72%), acompanhado de neutralidade mais elevada (18%) em comparação aos demais itens da dimensão, apontando menor consolidação da percepção acerca da proatividade dos gestores em relação ao próprio desenvolvimento, indicando possível discrepância entre o incentivo ao aprendizado da equipe e o investimento contínuo em autodesenvolvimento.

Gráfico 12 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* aprendizagem



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados encontrados mostram-se alinhados às discussões contemporâneas acerca da crescente valorização da aprendizagem contínua em contextos organizacionais marcados por transformações tecnológicas e mudanças constantes nas competências demandadas. Estes dialogam com as diretrizes da OCDE (2019) que enfatiza a necessidade de fortalecimento de uma cultura de aprendizagem nas instituições públicas, visando ao desenvolvimento de um

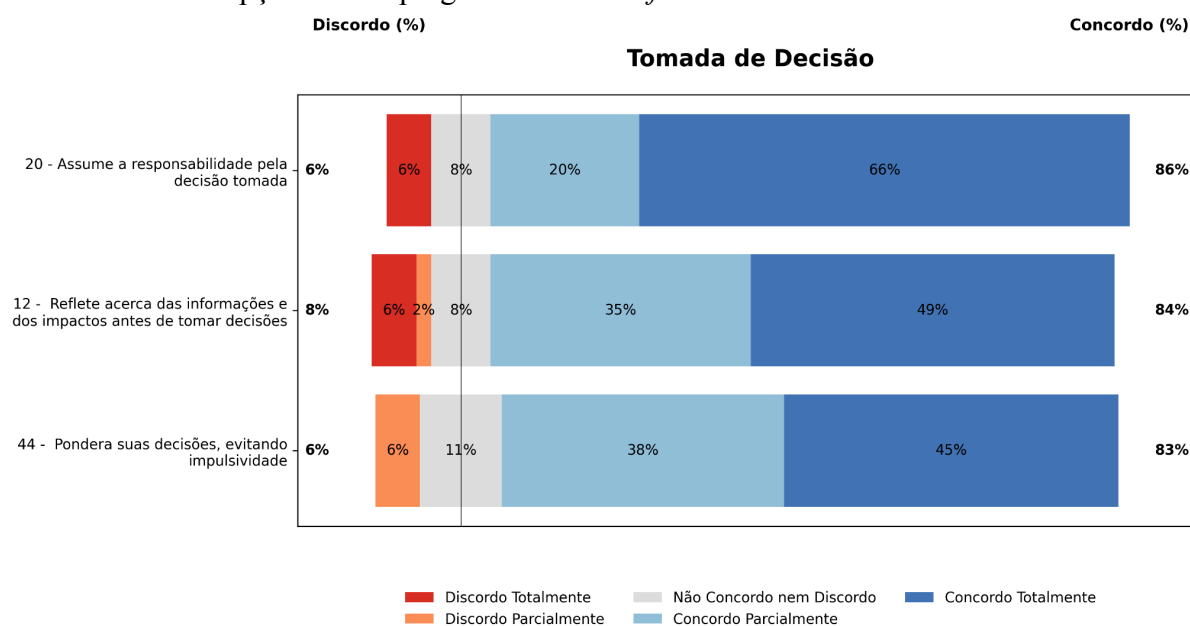
serviço público mais eficaz e confiável. Nesse contexto, o desenvolvimento dos servidores é compreendido como responsabilidade central dos gestores públicos, cabendo a estes o aproveitamento das competências das equipes (OCDE, 2019).

Quanto ao item com menor avaliação, tal aspecto mostra-se relevante à luz da literatura, que compreende o desenvolvimento do gestor como um processo de aprendizagem autorregulada, no qual o próprio assume papel ativo e intencional em seu aperfeiçoamento profissional (Beltran, 2023). Nessa perspectiva, o seu autodesenvolvimento depende de motivação autônoma, autoconhecimento e engajamento constante na busca por aperfeiçoamento de suas competências (Beltran, 2023; Oliveira; Marques; Carvalho, 2021).

Essa capacidade de identificar as suas potencialidades e limitações e de assumir o compromisso pelo autodesenvolvimento é o que se espera dos gestores públicos, estando isso alinhado à adoção de uma postura de aprendizagem contínua (Oliveira; Marques; Carvalho, 2021). Nesse contexto, os resultados encontrados no SGB sugerem oportunidades de fortalecimento de práticas voltadas não apenas ao incentivo da aprendizagem das equipes, mas também ao desenvolvimento contínuo dos próprios gestores organizacionais.

5.1.12 Tomada de Decisão

A percepção dos empregados em relação à *soft skill* tomada de decisão dos gestores, apresentada no Gráfico 13, indica que os gestores são reconhecidos pela responsabilização em suas decisões (86%), aspecto relevante por fortalecer a confiança na atuação gerencial. Observa-se, ainda, que os gestores adotam uma postura reflexiva, pautada na análise de informações e na consideração de possíveis impactos antes da tomada de decisão (84%). Ademais, o item “pondera suas decisões, evitando impulsividade” (83%) reforça a percepção de uma gestão orientada à análise, à responsabilidade e à reflexão no processo decisório.

Gráfico 13 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* tomada de decisão

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

É possível observar que, no ambiente do SGB, predomina um estilo racional de tomada de decisão, caracterizado pela adoção de abordagens lógicas e estruturadas na análise dos problemas, com consideração de diferentes alternativas antes da definição da decisão a ser adotada (Lehnhart *et al.*, 2023).

Ainda que predomine um estilo racional de tomada de decisão, as escolhas realizadas tendem a orientar-se pela busca de soluções satisfatórias e viáveis, e não necessariamente ótimas, em razão dos limites de tempo, informação e capacidade analítica presentes no contexto organizacional. Tal entendimento dialoga com a perspectiva da racionalidade limitada de Herbert Simon, segundo a qual o processo decisório ocorre sob restrições cognitivas e informacionais que impedem o indivíduo de conhecer plenamente todas as alternativas e possíveis consequências envolvidas na decisão (Gontijo; Maia, 2004; Queiroz-Ribeiro *et al.*, 2025).

O resultado apresentado para o item “pondera suas decisões, evitando impulsividade” mostra-se coerente com os demais aspectos avaliados. No contexto do SGB, esse resultado pode estar associado à própria natureza técnica e especializada das atividades desenvolvidas pela instituição, que frequentemente demandam análises criteriosas, além da observância de normativos.

Apesar da adoção de uma postura menos impulsiva no processo decisório ser teoricamente mais adequada, pela análise racional das informações disponíveis, pela avaliação das alternativas e pela consideração dos possíveis impactos das decisões, essa postura pode

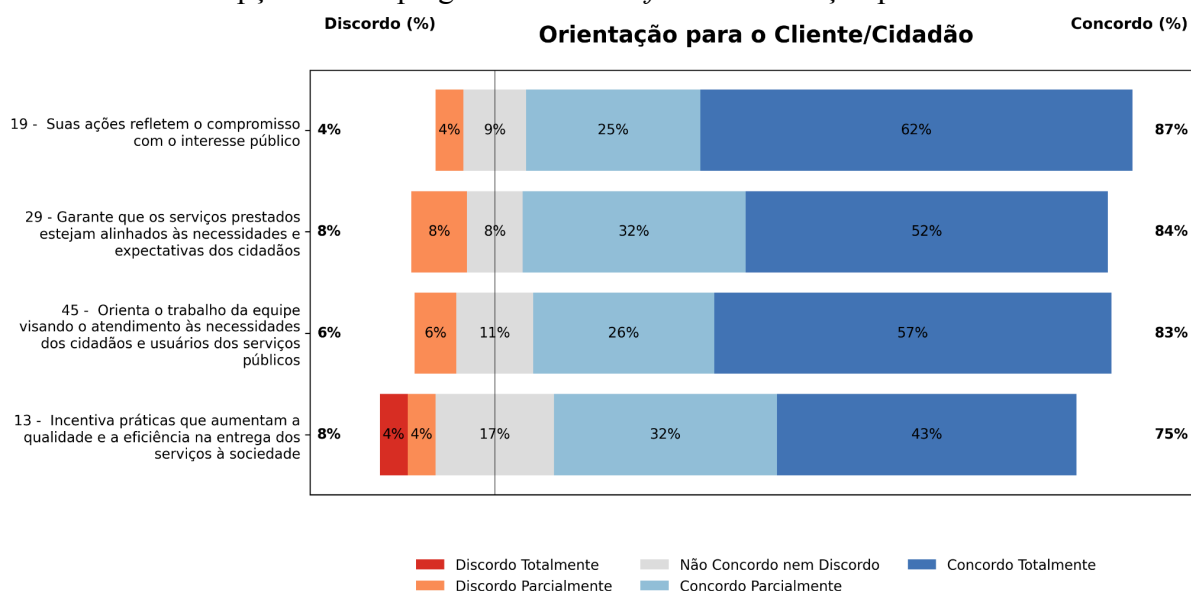
tornar o processo decisório mais moroso, podendo comprometer os resultados a serem alcançados (Araújo, 2015).

5.1.13 Orientação para o Cliente/Cidadão

O resultado apresentado no Gráfico 14 sinaliza reconhecimento da atuação orientada ao interesse coletivo (87%), do alinhamento às necessidades e expectativas dos cidadãos (84%), além da evidência de incorporação dessa orientação no âmbito da gestão das equipes (83%). Esses achados indicam a percepção de que os gestores atuam em consonância com as funções essenciais da Administração Pública e com a adequação dos serviços às demandas da sociedade.

Já o item “incentiva práticas que aumentam a qualidade e a eficiência na entrega dos serviços à sociedade” apresenta o menor percentual de concordância (75%), além de concentrar maiores níveis de neutralidade e discordância relativa, sugerindo que há oportunidades de desenvolvimento na dimensão mais prática e operacional.

Gráfico 14 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* orientação para o cliente/cidadão



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados encontrados sugerem que os gestores do SGB atuam de forma orientada ao cliente/cidadão, aspecto alinhado às transformações contemporâneas da Administração Pública. Nesse sentido, a OCDE (2017a) destaca que a atuação estatal deve estar pautada em processos contínuos de compreensão e adaptação às necessidades da sociedade, superando

abordagens baseadas apenas em premissas institucionais. Assim, espera-se que os projetos e serviços atendam efetivamente às demandas dos cidadãos, fortalecendo a capacidade responsiva e a efetividade da Administração Pública (OCDE, 2017a).

Apesar dessa percepção favorável, os resultados também evidenciam a baixa percepção dos empregados quanto ao incentivo, pelos gestores do SGB, de práticas voltadas para a qualidade e eficiência, o que pode indicar fragilidades na consolidação de uma cultura organizacional orientada a resultados e ao atendimento das demandas da sociedade.

A literatura destaca que a motivação para o serviço público e a clareza das metas e dos objetivos organizacionais influenciam positivamente a valorização de um ambiente organizacional orientado ao cliente/cidadão, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados e para a satisfação dos cidadãos (Morais, 2021). Além disso, a cultura organizacional atua como instrumento de reforço do sistema vigente de valores, diferenciando uma organização das demais. Dessa forma, a cultura organizacional pode influenciar, em maior ou menor intensidade, de maneira positiva ou negativa, o comportamento dos membros da organização (Cavazotte; Moreno Jr.; Turano, 2015).

Nesse contexto, o gestor desempenha papel relevante como catalisador de processos que convertem recursos disponíveis em resultados que gerem valor para a sociedade. Assim, práticas de gestão voltadas à descentralização de decisões e o estímulo à inovação podem ser adotadas para promover a eficiência no ambiente do SGB, o que, por consequência, contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados (Vieira; Nobre, 2024).

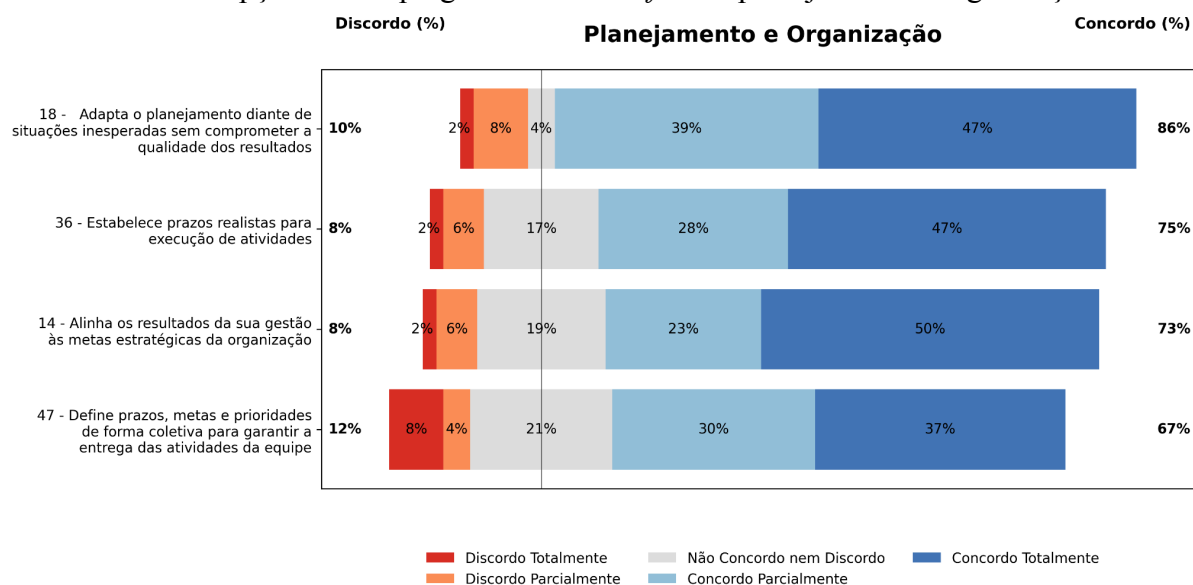
5.1.14 Planejamento e Organização

O Gráfico 15 evidencia que os gestores são percebidos como capazes de ajustar estratégias frente a imprevistos, preservando a entrega de resultados (86%), sugerindo uma gestão com boa capacidade adaptativa, alinhada a contextos dinâmicos. Em contrapartida, os itens relacionados a práticas mais operacionais de planejamento apresentam níveis inferiores de concordância. O estabelecimento de prazos realistas (75%) e o alinhamento dos resultados às metas estratégicas (73%) indicam percepção positiva, porém com percentuais mais elevados de neutralidade (17% e 19%, respectivamente), sugerindo inconsistências na aplicação dessas práticas.

O item “define prazos, metas e prioridades de forma coletiva” apresenta o menor nível de concordância (67%), além de maior percentual de neutralidade (21%) e discordância

(12%), indicando que a construção coletiva do planejamento ainda não está consolidada com prática institucional.

Gráfico 15 – Percepção dos empregados sobre a *soft skill* planejamento e organização



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

O planejamento deve ser compreendido como um processo dinâmico e sujeito a constantes adaptações, uma vez que variáveis imprevistas podem interferir em sua execução ou tornar os métodos inicialmente adotados inadequados, demandando flexibilidade cognitiva por parte dos gestores. Tal competência envolve a capacidade de analisar criticamente, ao longo do processo, as ações e os recursos disponíveis, possibilitando ajustes e redirecionamentos diante das mudanças (Oliveira, 2011). Sob essa perspectiva, os resultados evidenciam que a atuação dos gestores do SGB apresenta convergência com os pressupostos apontados pela literatura.

Entretanto, os resultados também evidenciam que as práticas de planejamento ainda apresentam resistência à incorporação de modelos de gestão mais distribuídos e participativos, conforme sugerido pela OCDE (2017a), aspecto observado no item “define prazos, metas e prioridades de forma coletiva”.

Tal achado encontra respaldo na literatura, que destaca que os empregados diretamente envolvidos na execução das atividades possuem conhecimentos relevantes sobre a dinâmica dos processos organizacionais, podendo identificar falhas e oportunidades de melhoria. Assim, o diálogo e a consideração de diferentes perspectivas contribuem para o aprimoramento do planejamento e das ações organizacionais (Morais, 2021). De forma

convergente, Silva (2014) demonstra que a restrição da participação das equipes na definição de objetivos e prioridades, por meio de práticas de planejamento centralizadas, faz com que as ações sejam orientadas predominantemente por diretrizes hierárquicas.

Além disso, esse achado dialoga com os resultados anteriormente identificados nas *soft skills* resolução de problemas, trabalho em equipe e liderança, especialmente nos itens relacionados à participação da equipe na resolução de problemas, ao compartilhamento das decisões e à delegação de responsabilidades, os quais indicaram limitações na adoção de práticas mais horizontais e colaborativas no contexto do SGB.

6 SEÇÃO PROPOSITIVA – DIRETRIZES PARA APRIMORAMENTO DAS *SOFT SKILLS* DOS GESTORES DO SGB

A partir dos resultados apresentados no capítulo anterior, foi elaborado o Produto Técnico-Tecnológico (PTT), apresentado no Apêndice D, contendo proposta de intervenção voltada ao fortalecimento das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB), com recomendações relacionadas a políticas institucionais, programas de capacitação e estratégias de desenvolvimento profissional. A proposta foi materializada por meio de 14 planos de ação, elaborados a partir dos aspectos identificados como menos desenvolvidos em cada competência avaliada. Dessa forma, busca-se promover o aperfeiçoamento dos gestores da instituição, contribuindo para o desenvolvimento de *soft skills* alinhadas às demandas da Administração Pública 4.0.

Cabe destacar que a presente proposta é direcionada prioritariamente aos gestores, porém com possibilidade de ampliação gradual para os demais empregados da instituição. Ademais, os planos de ação propostos possuem caráter independente, permitindo sua implementação de maneira simultânea ou em momentos distintos. Essa flexibilidade possibilita ao SGB priorizar as intervenções de acordo com suas necessidades e disponibilidade de recursos, sem comprometer a efetividade das demais ações previstas.

PLANO DE AÇÃO 1 - COMUNICAÇÃO

Item com menor avaliação

Considera o *feedback* uma ferramenta para melhorar o trabalho em equipe

What (O quê?) - Implantação do programa gestão com *feedback*

Why (Por que?) - Fortalecer comunicação, confiança, motivação e engajamento dos envolvidos, além alinhar a visão em relação ao desempenho realizado x resultados esperados

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Capacitações e oficinas sobre *feedback* construtivo, reuniões trimestrais de *feedback* e inclusão da prática na avaliação de desempenho

How Much (Quanto?) - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h

Indicador - % de empregados que receberam *feedback* trimestral

PLANO DE AÇÃO 2 - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Item com menor avaliação

Incentiva a equipe a participar do processo de resolução de problemas

What (O quê?) - Instituir oficinas colaborativas de solução de problemas

Why (Por que?) - Ampliar a participação dos empregados na identificação e solução de problemas, aumentar a qualidade das soluções e fortalecer o envolvimento dos empregados no ambiente de trabalho

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Realizar oficinas colaborativas de solução de problemas com empregados de diferentes áreas e níveis organizacionais, utilizando metodologias participativas, como *Design Thinking*, *Brainstorming* e ciclo PDCA - Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Checar (*Check*) e Agir (*Act*), complementadas, quando necessário, por grupos temáticos para aprofundamento das discussões e desenvolvimento das soluções propostas

How Much (Quanto?) - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h

Indicador - Quantidade de problemas analisados coletivamente

PLANO DE AÇÃO 3 - TRABALHO EM EQUIPE

Item com menor avaliação

Compartilha as decisões com os membros da equipe

What (O quê?) - Implementar práticas de decisão compartilhada

Why (Por que?) - Promover maior participação dos empregados nos processos decisórios, favorecendo resultados mais efetivos, fortalecendo a autonomia, a integração, a criatividade dos membros da equipe

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Realizar consultas prévias às equipes, promover fóruns de discussão e instituir grupos de trabalho, incentivando a participação dos empregados nos processos decisórios e na definição das ações a serem implementadas

How Much (Quanto?) - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento de equipes

Indicador - Quantidade de fóruns realizados por unidade

PLANO DE AÇÃO 4 - ADAPTABILIDADE/ FLEXIBILIDADE/ RESILIÊNCIA

Item com menor avaliação

Se adapta a diferentes grupos e ambientes, lidando bem com mudanças e novas situações

What (O quê?) - Implantação do programa para a gestão da mudança e adaptabilidade

Why (Por que?) - Fortalecer a capacidade de adaptação dos gestores às mudanças da Administração Pública 4.0 e à diversidade de atividades e desafios do SGB

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Criação de trilha do conhecimento voltada para os gestores, na plataforma interna de treinamento (UniSGB), sobre gestão da mudança, adaptação comportamental, simulação de cenários, flexibilidade e resiliência no ambiente corporativo. Complementarmente, promover compartilhamento de experiências voltadas à aplicação desses conhecimentos em situações reais enfrentadas pelas equipes e pela organização.

How Much (Quanto?) - Custo estimado de R\$ 1.000,00 para implementação da trilha no UniSGB

Indicador - Percentual de gestores capacitados na trilha de Gestão da Mudança e Adaptabilidade

PLANO DE AÇÃO 5 - RELACIONAMENTO/HABILIDADES INTERPESSOAIS

Item com menor avaliação

Auxilia as pessoas a se adaptarem em situações de mudanças, introduzindo-as no grupo e favorecendo a integração

What (O quê?) - Implementar programa de integração e acolhimento de equipes

Why (Por que?) - Favorecer a integração social e a adaptação de novos colaboradores na equipe, fortalecendo os relacionamentos interpessoais, a comunicação, o engajamento e a dinâmica do trabalho

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Capacitar gestores para atuarem como mentores internos, apoiando a adaptação e integração dos novos membros por meio de ações de acolhimento, orientação e acompanhamento

How Much (Quanto?) - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento humano

Indicador - Percentual de novos membros da equipe que avaliam positivamente seu processo de integração

PLANO DE AÇÃO 6 - CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Item com menor avaliação

Procura constantemente novas maneiras de pensar e aplicar ideias inovadoras

What (O quê?) - Estimular a geração de ideias e soluções inovadoras

Why (Por que?) - Fortalecer uma cultura de criatividade e inovação no SGB, tornando-a um processo contínuo, intencional e orientado à solução de problemas

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Promover desafios periódicos de criatividade e inovação, instituir um banco institucional de ideias para compartilhamento de propostas e fomentar a experimentação de soluções inovadoras por meio de projetos-piloto, com reconhecimento e divulgação das iniciativas

How Much (Quanto?) - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento de equipes

Indicador - 5 ideias implementadas no primeiro ano e aumento gradativo à medida que o projeto for ganhando maturidade

PLANO DE AÇÃO 7 - ÉTICA PROFISSIONAL

Item com menor avaliação

Adota postura que promove a equidade e o respeito no ambiente de trabalho

What (O quê?) - Desenvolver competências dos gestores voltadas à promoção da equidade, respeito e da valorização da diversidade no ambiente organizacional

Why (Por que?) - Fortalecer práticas pautadas na equidade, no respeito às diferenças e na valorização das pessoas, contribuindo para relações de trabalho mais saudáveis e inclusivas

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF, DERHU e Comitê de Ética

How (Como?) - Promover palestras, oficinas, estudos de caso e debates sobre equidade, diversidade e respeito no ambiente de trabalho. Incentivar práticas inclusivas, tais como empatia, comunicação aberta, promoção da igualdade de oportunidades e valorização da diversidade, contribuindo para a prevenção de preconceitos, isolamento e discriminação nas equipes

How Much (Quanto?) - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h

Indicador - % de gestores capacitados em temas relacionados à equidade, diversidade e respeito no ambiente de trabalho

PLANO DE AÇÃO 8 - LIDERANÇA

Item com menor avaliação

Promove o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da equipe

What (O quê?) - Desenvolver competências de liderança voltadas à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de equipes

Why (Por que?) - Fortalecer a capacidade dos gestores de desenvolver pessoas e equipes, contribuindo para melhoria do desempenho e engajamento dos indivíduos

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Implementar trilhas de aprendizagem, na plataforma interna de treinamento (UniSGB), voltadas ao desenvolvimento competências voltadas para gestão de pessoas, desenvolvimento de equipes e gestão do desempenho, associadas à elaboração e ao acompanhamento de planos de desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos colaboradores

How Much (Quanto?) - Custo estimado de R\$ 1.000,00 para implementação da trilha no UniSGB

Indicador - % de gestores participantes do programa de desenvolvimento de lideranças

PLANO DE AÇÃO 9 - PENSAMENTO CRÍTICO/ANALÍTICO

Item com menor avaliação

Mostra disposição para considerar opiniões que divergem das suas

What (O quê?) - Desenvolver competências de pensamento crítico e análise de múltiplas perspectivas

Why (Por que?) - Fortalecer a disposição dos gestores para considerar opiniões divergentes e analisar situações sob diferentes perspectivas, ampliando assim a identificação de riscos, desafios e oportunidades

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Promover oficinas práticas e estudos de caso sobre situações reais da organização, incentivando a análise sob diferentes perspectivas e a consideração de opiniões divergentes, por meio de metodologias, como a Aprendizagem Baseada em Problemas (*Problem-Based Learning* - PBL), que estimulem o contraditório construtivo e a reflexão crítica

How Much (Quanto?) - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h

Indicador - % de gestores participantes das oficinas de pensamento crítico

PLANO DE AÇÃO 10 - RESOLUÇÃO/GESTÃO DE CONFLITOS

Item com menor avaliação

Atua preventivamente para evitar situações de tensão na equipe

What (O quê?) - Desenvolver competências voltadas à gestão preventiva de conflitos

Why (Por que?) - Fortalecer a capacidade dos gestores de identificar precocemente potenciais situações de tensão e conflito

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Promover capacitações em Comunicação Não Violenta (CNV) e escuta ativa, além de incentivar práticas de *feedback* contínuo e a criação de espaços de diálogo entre gestores e equipes, visando ao fortalecimento de relações de confiança mútua. Utilizar ferramentas de diagnóstico, como pesquisas de clima, para medir a satisfação dos empregados e identificar potenciais situações de tensão e conflito

How Much (Quanto?) - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h

Indicador - % de gestores capacitados em prevenção e gestão de conflitos

PLANO DE AÇÃO 11 - APRENDIZAGEM

Item com menor avaliação

Busca constantemente oportunidades de aprendizado e atualização profissional

What (O quê?) - Fortalecer a cultura de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento dos gestores

Why (Por que?) - Estimular o protagonismo dos gestores em seu processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional, fortalecendo a capacidade de identificar suas necessidades individuais

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Orientar e incentivar a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) para os gestores, promovendo a identificação de necessidades de aprendizagem e o planejamento de ações de desenvolvimento alinhadas às competências requeridas pelo SGB, com acompanhamento periódico da execução dos planos

How Much (Quanto?) - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento humano

Indicador - % de gestores com Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) formalizado

PLANO DE AÇÃO 12 - TOMADA DE DECISÃO

Item com menor avaliação

Pondera suas decisões, evitando impulsividade

What (O quê?) - Desenvolver competências relacionadas à reflexão e prudência no processo decisório

Why (Por que?) - Fortalecer a capacidade dos gestores de analisar sobre alternativas, consequências e impactos nas suas decisões, favorecendo escolhas mais conscientes, fundamentadas e tempestivas

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Promover oficinas, estudos de caso e simulações voltados ao processo decisório, estimulando a análise de alternativas, consequências e impactos, de modo a equilibrar prudência, assertividade e agilidade nas decisões

How Much (Quanto?) - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h

Indicador - % de gestores participantes das oficinas de tomada de decisão reflexiva

PLANO DE AÇÃO 13 - ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/CIDADÃO

Item com menor avaliação

Incentiva práticas que aumentam a qualidade e a eficiência na entrega dos serviços à sociedade

What (O quê?) - Implementação de Programa de foco no valor público

Why (Por que?) - Fortalecer a capacidade dos gestores de incentivar práticas que promovam maior qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelo SGB

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Instituir ciclos periódicos de levantamento de sugestões de melhoria, análise de indicadores de desempenho e compartilhamento de boas práticas entre as unidades, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados e a geração de valor para a sociedade

How Much (Quanto?) - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes)

Indicador - Quantidade de boas práticas registradas e compartilhadas entre as unidades

PLANO DE AÇÃO 14 - PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Item com menor avaliação

Define prazos, metas e prioridades de forma coletiva para garantir a entrega das atividades da equipe

What (O que?) - Implantar metodologia de planejamento participativo

Why (Por que?) - Fortalecer a participação das equipes na definição do planejamento, promovendo maior alinhamento, comprometimento e corresponsabilização pelos resultados organizacionais

Where (Onde?) - Todas as unidades do SGB

When (Quando?) - Em 12 meses

Who (Quem?) - Alta Administração, DAF e DERHU

How (Como?) - Realizar reuniões periódicas de planejamento participativo para definição conjunta de metas, prazos, prioridades e indicadores de desempenho, promovendo o acompanhamento das entregas e a revisão conjunta, quando necessário

How Much (Quanto?) - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes)

Indicador - % de unidades que realizam reuniões periódicas de planejamento participativo

A implementação dos planos de ação propostos tem potencial para gerar benefícios que transcendem o desenvolvimento individual dos gestores, produzindo impactos positivos sobre as equipes e os processos de trabalho do SGB. Espera-se que as ações voltadas ao aprimoramento das *soft skills* contribuam para o aperfeiçoamento das práticas de gestão, favorecendo modelos mais colaborativos e participativos.

Além disso, as intervenções propostas podem contribuir para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento de pessoas, à inovação, à aprendizagem contínua e à geração de valor público, aumentando a capacidade da instituição responder às demandas num contexto cada vez mais complexo e dinâmico.

7 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, apresentando, inicialmente, as respostas ao problema e às questões de pesquisa que orientaram o estudo. Em seguida, discutem-se as contribuições teóricas, metodológicas e práticas decorrentes dos achados, bem como as possibilidades de aplicação dos resultados no contexto da gestão pública. Por fim, são apresentadas sugestões para pesquisas futuras e as considerações finais do trabalho.

7.1 RESPOSTA AO PROBLEMA E ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

Os resultados obtidos permitem concluir que, em resposta ao problema da pesquisa, o aprimoramento das *soft skills* dos gestores do SGB pode ser promovido por meio de uma estratégia integrada que articule políticas institucionais, ações de capacitação e mecanismos permanentes de desenvolvimento profissional. A pesquisa evidenciou que, embora os gestores do SGB apresentem níveis predominantemente positivos de desenvolvimento das competências avaliadas, existem lacunas específicas em determinados comportamentos gerenciais que demandam intervenções direcionadas.

No que se refere às questões de pesquisa que orientaram este estudo, os resultados obtidos permitiram respondê-las de forma satisfatória. Em relação à primeira questão – quais fundamentos teóricos, identificados na literatura especializada, podem subsidiar a elaboração de uma matriz de análise conceitual para a investigação das *soft skills* dos gestores do SGB? – verificou-se que a literatura nacional e internacional sobre competências socioemocionais forneceu bases consistentes para a construção da matriz de análise conceitual. A partir da revisão da literatura, foi possível selecionar 14 *soft skills* consideradas relevantes para o contexto da gestão pública contemporânea, bem como estabelecer definições conceituais que serviram de referência para a elaboração do instrumento de pesquisa e para a análise dos resultados.

Quanto à segunda questão – qual é a percepção dos empregados acerca das *soft skills* dos gestores do SGB? – constatou-se que os gestores são percebidos, de modo geral, de forma positiva pelos empregados, evidenciando a presença de competências alinhadas às exigências da Administração Pública contemporânea.

Em relação à terceira questão – qual o item menos desenvolvido em cada *soft skill* avaliada entre os gestores do SGB? – a pesquisa possibilitou identificar, para cada competência analisada, o item que apresentou menor nível de concordância entre os

respondentes. Essa análise permitiu evidenciar lacunas específicas relacionadas a aspectos como *feedback*, planejamento participativo, prevenção de conflitos, compartilhamento de decisões, abertura a opiniões divergentes e outras dimensões comportamentais que representam oportunidades de desenvolvimento dos gestores da instituição.

Por fim, no que se refere à quarta questão – quais planos de ação, dentro do produto técnico, podem ser propostos com práticas voltadas ao aprimoramento do item menos desenvolvido em cada *soft skill* avaliada entre os gestores avaliados? – foi elaborado um produto técnico composto por planos de ação elaborados com base na ferramenta 5W2H. As propostas desenvolvidas contemplam ações práticas, com recomendações relacionadas a políticas institucionais, programas de capacitação e estratégias de desenvolvimento profissional, voltadas ao aprimoramento das competências socioemocionais (*soft skills*) dos gestores do SGB.

7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o avanço dos estudos sobre *soft skills* na Administração Pública. A construção da matriz de análise conceitual representa uma contribuição relevante ao reduzir a dispersão conceitual identificada na literatura e fornece uma base analítica passível de replicação em estudos futuros.

No campo metodológico, a pesquisa apresenta um modelo para diagnóstico e avaliação de *soft skills* em organizações públicas replicável, integrando revisão da literatura, a construção da matriz de análise conceitual com seleção das *soft skills* a serem avaliadas, questionário de pesquisa analisado por especialistas para coleta de percepção organizacional e proposição de intervenções práticas.

Sob a perspectiva prática, os resultados fornecem subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas do SGB, especialmente nos processos de capacitação, desenvolvimento de gestores e fortalecimento da cultura organizacional. Os planos de ação elaborados constituem instrumentos aplicáveis à realidade institucional e podem auxiliar a organização na formação de gestores mais preparados para atuar em ambientes caracterizados pela inovação, colaboração, complexidade contemporânea advinda da transformação digital.

Além disso, as evidências produzidas podem servir de referência para outras instituições públicas interessadas em implementar iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais em seus quadros gerenciais.

7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Os resultados desta pesquisa abrem novas possibilidades de investigação, recomendando-se a ampliação da investigação para as demais diretorias do Serviço Geológico do Brasil, permitindo analisar se as percepções observadas na Diretoria de Administração e Finanças se reproduzem em áreas finalísticas e técnicas da organização, contribuindo para uma compreensão mais abrangente da realidade institucional.

Recomenda-se também a realização de estudos que avaliem a implementação e os resultados dos planos de ação propostos nesta pesquisa, buscando verificar sua efetividade no desenvolvimento das *soft skills* dos gestores do SGB e sua contribuição para o aprimoramento das práticas gerenciais.

Outra possibilidade consiste na aplicação da matriz de análise conceitual em outras instituições públicas, visando ampliar sua validação empírica e sua capacidade de generalização.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre diferentes órgãos e entidades da Administração Pública Federal, de modo a identificar possíveis diferenças no desenvolvimento e na percepção das *soft skills* em distintos contextos institucionais.

7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações impulsionadas pela Era 4.0 vêm redefinindo as exigências impostas às organizações, inclusive à Administração Pública, demandando não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também a reconfiguração das capacidades humanas necessárias ao desempenho organizacional. Torna-se cada vez mais necessário possuir competências que transcendem o domínio técnico e incorporam competências socioemocionais (*soft skills*) capazes de favorecer ambientes organizacionais mais colaborativos, inovadores, flexíveis e orientados à geração de valor público em ambientes caracterizados pela rápida transformação digital.

Ao investigar a realidade do Serviço Geológico do Brasil, esta pesquisa demonstrou que seus gestores SGB apresentam uma base consistente de competências socioemocionais, ao mesmo tempo em que revelaram oportunidades de aprimoramento que podem ser trabalhadas por meio de ações institucionais.

Cabe destacar que o SGB já vem fortalecendo institucionalmente o desenvolvimento de competências socioemocionais por meio da implantação, em dezembro/2025, da

Universidade Corporativa do Serviço Geológico do Brasil (UniSGB) e da estruturação do Programa de Capacitação 2026. O UniSGB é um ambiente institucional de aprendizagem, que amplia o acesso às ações de capacitação e favorecendo uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo. Já o Programa de Capacitação 2026 foi concebido com foco no desenvolvimento contínuo dos empregados, a partir de trilhas de aprendizagem alinhadas às competências institucionais e às demandas estratégicas da organização, contemplando conteúdos voltados às competências socioemocionais e de gestão (SGB, 2026a). Tal direcionamento evidencia o esforço institucional voltado ao fortalecimento de competências socioemocionais necessárias à atuação gerencial na Administração Pública contemporânea.

Nesse sentido, os resultados da pesquisa e as iniciativas de capacitação desenvolvidas pelo SGB apontam aproximação com os pressupostos do Novo Serviço Público, especialmente no que se refere ao humanismo organizacional e à orientação voltada ao interesse público. Entretanto, ainda se observam entraves associados ao modelo burocrático tradicional, evidenciados pela permanência de estruturas hierárquicas funcionais, indicando um contexto de transição entre diferentes modelos de gestão pública.

Assim, a pesquisa alcança seu propósito acadêmico e aplicado ao oferecer instrumentos de análise – matriz de análise conceitual e o questionário avaliado por especialistas – e propostas de intervenção, com ações práticas, voltadas ao desenvolvimento de gestores públicos. Espera-se que os conhecimentos produzidos contribuam para o fortalecimento da gestão de pessoas no setor público, para a melhoria dos serviços prestados à sociedade e para o avanço das discussões sobre *soft skills* no contexto da Administração Pública 4.0.

Entretanto, o desenvolvimento desta pesquisa e a construção dos seus resultados foi marcado por desafios que demandaram adaptações ao longo de sua execução. Entre as principais dificuldades encontradas, destaca-se o período de tramitação do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Embora a submissão tenha ocorrido em 10/10/2025, a aprovação foi concedida apenas em 03/03/2026, resultando em aproximadamente cinco meses de interrupção das atividades de coleta de dados. Tal situação impactou diretamente o cronograma inicialmente planejado, exigindo a readequação das etapas da pesquisa e a prorrogação do prazo para sua conclusão.

Outra dificuldade esteve relacionada à adesão dos participantes à pesquisa. Apesar das estratégias de divulgação e dos esforços para sensibilizar os empregados quanto à importância do estudo, o processo de obtenção das respostas ao questionário foi menor do que o esperado.

Ainda assim, considera-se que a participação alcançada foi suficiente para atender aos objetivos da investigação, não comprometendo a qualidade dos resultados obtidos.

No âmbito profissional, a execução da pesquisa ocorreu concomitantemente ao exercício das atividades laborais da pesquisadora no Serviço Geológico do Brasil (SGB), em um período de adaptação em uma nova área de atuação profissional, a Auditoria Interna. A necessidade de conciliar as responsabilidades acadêmicas e profissionais exigiu, sobretudo, disciplina, constituindo um desafio adicional durante a trajetória.

Por outro lado, as dificuldades enfrentadas também proporcionaram importantes oportunidades de aprendizagem. A realização deste estudo contribuiu significativamente para o amadurecimento da pesquisadora enquanto cientista, especialmente no que se refere à necessidade de distanciamento crítico em relação ao objeto investigado. Ao longo da pesquisa, tornou-se evidente a importância de não permitir que percepções prévias, expectativas pessoais ou experiências profissionais influenciassem a interpretação dos dados. Os resultados obtidos revelaram aspectos que divergiam de algumas concepções formuladas inicialmente, reforçando a relevância do rigor metodológico.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Bernardo; CORREIA, Walter; CAMPOS, Fábio. Uso da escala likert na análise de jogos. Salvador: SBC-Proceedings of SBGames **Anais**, v. 7, n. 2, p. 2, 2011. Disponível em: <https://www.sbgames.org/sbgames2011/proceedings/sbgames/papers/art/short/91952.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2025.

ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; COLUCI, Marina Zambon Orpinelli. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciencia & saude coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000800006>. Acesso em: 11 abr. 2026.

ARANTES, Fernanda Paes; LEITE, Maria Silene Alexandre; BORNIA, Antônio Cezar; ANDRADE, Dalton Francisco de. SANTOS, Kathyana Vanessa Diniz. Avaliação de habilidades comportamentais para a integração da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 64, p. e2024-0040, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240607x>. Acesso em: 21 ago. 2025.

ARAÚJO, Beatriz Tenuta. **A visão de gestores da área financeira acerca do papel da impulsividade na tomada de decisão**. 2015. Orientadora: Ana Maria Roux Valentini Coelho César. Dissertação (Mestrado em e em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/860eb68e-8236-4df4-b899-2f62f17fd520>. Acesso em: 29 mai. 2026.

BELTRAN, Rebeca Iwankiw Lessa. **Leaderskills**: Instrumento de autoavaliação para o desenvolvimento de *soft skills* para a liderança autêntica em enfermagem. Orientadora: Karla Crozeta Figueiredo. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/porta1/resource/pt/biblio-1434394>. Acesso em: 08 abr. 2025.

BELTRAN, Rebeca Iwankiw Lessa; FIGUEIREDO, Karla Crozeta; PERES, Aida Maris; NUNES, Elisabete Maria Garcia Teles. Autoavaliação de *soft skills* em enfermagem: construção e validação de conteúdo de um instrumento. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 37, p. eAPE001052, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2024AO0001052>. Acesso em: 21 ago. 2025.

BERGUE, Sandro Trescastro. Ética como competência: Interseções entre a administração e a filosofia. **Gestão & Planejamento-G&P**, Salvador, v. 23, n. 1, p. 73-87, 2022. <http://doi.org/10.53706/gep.v.23.7297>. Acesso em: 18 mai. 2025.

BES, Pablo Rodrigo *et al.* **Soft Skills**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. *E-book*. (186 p.). ISBN 9786556901244. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556901244>. Acesso em: 08 abr. 2025.

BISPO JÚNIOR, José Patrício. Viés de desejabilidade social na pesquisa qualitativa em saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 56, p. 101, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2022056004164>. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Ofício Circular nº 1/2021/CONEP/SECNS/MS**. Estabelece diretrizes para a realização de pesquisas em ambientes virtuais. Brasília, DF: CNS, 2021a.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Norma Operacional nº 001/2013**. Dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema CEP/CONEP e sobre os procedimentos para submissão, avaliação e acompanhamento de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 fev. 2013. Seção 1, p. 27.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 13 jun. 2013. Seção 1, p. 59.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 17 abr. 2016. Seção 1, p. 37.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. **Dispõe sobre as ações de capacitação do Programa de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento – PGD**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, ed. 23, p. 12, 03 fev. 2021b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fev-eiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 21 mar. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/MGI nº 11, de 27 de março de 2024. **Estabelece critérios para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho - PGD no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, ed. 64, p. 34, 03 abr. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/mgi-n-11-de-27-de-marco-de-2024-551510544>. Acesso em: 21 mar. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 07-40, 1996. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 16 de fev. 2025.

BRITTO, Eduardo. **Qualidade Total**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. p.40. ISBN 9788522123551. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522123551>. Acesso em: 29 mai. 2026.

BURTSCHER, Magdalena, PIANO, Stefano; WELBY, Benjamin. Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. **OECD Social, Employment and Migration Working Papers**, Paris, n. 303, 2024. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>. Acesso em: 16 de fev. 2025.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p.297-324, 2010. Acesso em: 16 de fev. 2025. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/cic/article/view/871>.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CAVALCANTE, Ailton Ferreira; OLIVEIRA, Valdivino José de. Transformação digital e tecnologia: Modernizando estados e municípios para uma nova governança pública. **Revista Gestão e Conhecimento**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. e337, 2024. <https://doi.org/10.55908/RGCV18N2-002>. Acesso em: 22 mar. 2025.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Brasília: Ipea, 2017. (Texto para Discussão, n. 2319). Disponível em: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/177535/1/td_2319.pdf. Acesso em: 22 mar. 2025.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR., Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>. Acesso em: 18 mai. 2025.

CINQUE, Maria. “Lost in translation”. Soft skills development in European countries. **Tuning Journal for Higher Education**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 389-427, 2016. [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427). Acesso em: 23 mar. 2025.

COSTA, Leila Beatriz Hersing *et al.* *Soft skills* no contexto da gestão universitária: um estudo de caso com servidores discentes de um mestrado profissional na Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil). **Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal**, [S. l.], v. 22, n. 39, p. e0035, 2023. <https://doi.org/10.14409/daapge.2022.39.e0035>. Acesso em: 13 mai. 2025.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40, 2000. Disponível em: <https://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/06/Adm.P%C3%BAblica-voltada-ao-cidad%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 02 Set. 2025.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>. Acesso em: 22 mar. 2025.

DIAS, Ricardo; PÁDUA, Ana Sara; MENDES, Ireneu. Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de *soft skills*. **Ensino em Perspectivas**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 1–24, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6727>. Acesso em: 07 abr. 2025.

FEM - FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The future of jobs report 2025**. Genebra: World Economic Forum, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. Acesso em: 13 de fev. 2025.

FERNANDES, Nadia Pedrosa. **A avaliação dos *soft skills* pelos executivos de TI na contratação do gerente de projetos**. Orientador: Luciano Ferreira Silva. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1960>. Acesso em: 15 de fev. 2025.

FERRAZ, Tatiana Gesteira de Almeida. **Avaliação de competências transversais de estudantes de engenharia**: proposta de um sistema associando escalas de autoavaliação, avaliação por pares e por professores. Orientadora: Camila de Sousa Pereira-Guizzo. Tese (Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial) - Programa de Pós-Graduação Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2023. Disponível em: <http://repositoriosenaiba.fieb.org.br/handle/fieb/1830>. Acesso em: 21 ago. 2025.

FIOR, Gisele. **O desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da gestão pública brasileira**. Orientador: André Luiz Marques. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Instituto de Ensino e Pesquisa - Insper, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio-api.insper.edu.br/server/api/core/bitstreams/844952a1-476b-4255-92fe-afc5eaba6f22/content>. Acesso em: 23 abr. 2025.

FREITAS JR, José Carlos da Silva; KLEIN, Amarolinda Zanela; FARGUNDES, Patricia Martins. Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências de liderança. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 13, n. 3, p. 1-27, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273743481001>. Acesso em: 21 ago. 2025.

GARCIA, Solimar. **Gestão 4.0 em tempos de disrupção**. São Paulo: Editora Blucher, 2020. *E-book*. (p. 267). ISBN 9786555500059. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555500059>. Acesso em: 05 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. (p. 230). ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991>. Acesso em: 24 mai. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. (p. 186). ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653>. Acesso em: 24 mai. 2025.

GLORIA, Leonardo Batista; MACHADO, Sandro Pires. Liderança e desenvolvimento de equipes: uma abordagem teórico-metodológica. **Multidebates**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 65–77, 2022. Disponível em: <https://www.revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/488/423>. Acesso em: 25 mai. 2026.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Arielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GOMES, Ana Karolina Pereira; BARBOSA, Milka Alves Correia; CASSUNDÉ, Fernanda Roda. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, e-80106, 2021.

<https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.80106>. Acesso em: 24 mai. 2025.

GOMES, Antonio Rui. Comunicação, conflitos e negociação: Uma perspectiva teórica e implicações práticas. **Revista Pesquisa em Psicologia Aplicada**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-24, 2023. Disponível em:

<https://revistas.anchieta.br/index.php/RevistaPsicologiaAplicada/article/view/2023>. Acesso em: 13 mai. 2025.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Claudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004. Disponível em:

<https://regeusp.com.br/wp-content/uploads/sites/8/2025/12/v11n4art2.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2026.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. Uma análise sobre liderança: Da teoria dos traços à liderança 4.0. **Boletim Do Gerenciamento**, [S. l.], v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 22 abr. 2025.

JOIE-LA MARLE, Chantal *et al.* A systematic review of soft skills taxonomies: descriptive and conceptual work. **PsyArXiv**, 2022. <https://doi.org/10.31234/osf.io/mszgj>. Acesso em: 08 abr. 2025.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard business review**, [S. l.], v. 52, p. 90-102, 1974. Disponível em: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Acesso em: 05 jun. 2025.

KOCH, Richard. **A revolução 80/20: O poder da escolha: menos trabalho, menos preocupação, mais sucesso, mais diversão**. Tradução de Cristina Sant'anna. Belo Horizonte: Gutenberg, 2016.

KRPÁLEK, Pavel *et al.* Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. **Sustainability**, [S. l.], v. 13, n. 10, p. e5533, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13105533>. Acesso em: 10 abr. 2025.

KULIGOVSKI, Crisciele *et al.* 5S and 5W2H tools applied to research laboratories: experience from Instituto Carlos Chagas-FIOCRUZ/PR for cell culture practices. **Brazilian Archives of Biology and Technology**, Curitiba, v. 64, n. spe, p. e21200723, 2021. <https://doi.org/10.1590/1678-4324-75years-2021200723>. Acesso em: 06 jun. 2025.

KYLLONEN, Patrick C. Soft skills for the workplace. **Change: The magazine of higher learning**, Londres, v. 45, n. 6, p. 16-23, 2013.

<https://doi.org/10.1080/00091383.2013.841516>. Acesso em: 10 abr. 2025.

LAMRI, Jeremy; LUBART, Todd. Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. **Journal of Intelligence**, [S. l.], v. 11, n.

6, p. e107, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2079-3200/11/6/107>. Acesso em: 08 abr. 2025.

LEHNHART, Eliete dos Reis; TONTINI, Julia; BENDER, Carolina Schneider; TAGLIAPIETRA, Rafaela Dutra. Versão brasileira do inventário geral de estilos de tomada de decisão-GDMS: Tradução, adaptação e validação. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 29, p. 311-336, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.382.124872>. Acesso em: 21 ago. 2025.

LIMA, Jônatas de Sousa. Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e3611521217-e3611521217, 2022. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0001-8350-0489>. Acesso em: 24 mai. 2026.

LIPPMAN, Laura H.; RYBERG, Rachel; CARNEY, Rachel; MOORE, Kristin A. **Key "soft skills" that foster youth workforce success**: Toward a consensus across fields. Washington, DC: Child Trends, 2015. Disponível em: <https://www.childtrends.org/publications/key-soft-skills-that-foster-youth-workforce-success-toward-a-consensus-across-fields>. Acesso em: 06 mai. 2025.

LUIZ, Fernanda Gouvea; RODRIGUES, Stephanie da Silva. Gestão por competências: *Soft skills* na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, Boa Vista, p. 1-21, 2023. <https://doi.org/10.24979/vyqtsc37>. Acesso em: 04 abr. 2025.

LYU, Wenjing; LIU, Jin. Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. **Applied Energy**, [S. l.], v. 300, p. e117307, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>. Acesso em: 18 de fev. 2025.

MAGALHÃES, Regina; VENDRAMINI, Annelise. Os impactos da quarta revolução industrial. **GV-EXECUTIVO**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 40-43, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/4089>. Acesso em: 22 mar. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. (p. 354). ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580>. Acesso em: 05 jun. 2025.

MARIN-ZAPATA, Sara Isabel *et al.* Soft skills, do we know what we are talking about?. **Review of Managerial Science**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 969-1000, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>. Acesso em: 09 abr. 2025.

MATTESON, Miriam L.; ANDERSON, Lorien; BOYDEN, Cynthia. "Soft skills": A phrase in search of meaning. **Libraries and the Academy**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 71-88, 2016. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>. Acesso em: 11 abr. 2025.

MELLO FILHO, Glaucio Puig de. Administração Pública e o interesse público no contexto da quarta revolução industrial. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Florianópolis, Brasil, v. 9, n. 1, p. 72-91, 2023.

<https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0073/2023.v9i1.9615>. Acesso em: 1 abr. 2025.

MENDES, Felipe dos Santos *et al.* Gestão da ideação para a criatividade e a inovação: um estudo em uma indústria inovadora do Agreste Pernambucano. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 11, p. 19921-19938, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.3006>. Acesso em: 18 mai. 2025.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MONTEIRO, Caroline; KUHLE, Marcos Roberto; ANGLES, Juliane Sachser. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 26, p. 26-56, 2021. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3975>. Acesso em: 13 mai. 2025.

MORAIS, José Carlos Martins. **O impacto da abordagem por processos e da motivação na orientação para o cliente**: um estudo de caso na administração local. Orientadora: Isabel Maria Macedo. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade do Minho, Portugal, 2021. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/a2ced69b-464c-475b-a90a-2d76fdb0ccae/content>. Acesso em: 21 ago. 2025.

MOURA, Denise; ZOTES, Luis Perez. Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Sistemas & Gestão**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 254-269, 2015. <https://doi.org/10.7177/sg.2015.V10.N2.A4>. Acesso em: 18 mai. 2025.

NAKAGAWA, Marcelo. **5W2H**: Plano de Ação para Empreendedores. São Paulo: Editora Globo, 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

NOVASKI, Vanessa; FREITAS, Jéssica Lopes; BILLIG, Osvaldo Alencar. Aplicação de matriz gut e gráfico de pareto para priorização de perdas no processo produtivo de uma panificadora. **International Journal of Development Research**, v. 10, n. 11, p. 42203-42207, 2020. Disponível em: <https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/20255.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2025.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: Towards a Senior Civil Service System, OECD Public Governance Reviews. **OECD Publishing**, Paris, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>. Acesso em: 19 de fev. 2025.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews. **OECD Publishing**, Paris, 2017a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. Acesso em: 22 mar. 2025.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Core skills for public sector innovation**: a beta model of skills to promote

and enable innovation in public sector organizations. Observatório de Inovação no Setor Público OCDE, 2017b. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/publications/core-skills/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Public Service Leadership and Capability Review of Brazil**: Analytical Scan. OCDE, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7593>. Acesso em: 23 abr. 2025.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (Brasil). **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, [2015]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 21 mar. 2025.

OLIVEIRA, Ana Paula Assis de. **Construção e levantamento de evidências iniciais de validade de uma escala para avaliação do planejamento cognitivo**. Orientadora: Elizabeth do Nascimento. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9M4NQG>. Acesso em: 02 Set. 2025.

OLIVEIRA, Ana Paula Assis de; NASCIMENTO, Elizabeth do. Construção de uma escala para avaliação do planejamento cognitivo. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 27, n. 02, p. 209-218, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201427201>. Acesso em: 21 ago. 2025.

OLIVEIRA, José Mendes de; MARQUES, Paulo; CARVALHO, Renata. **Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2021. *E-book*. (52 p.) Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6795>. Acesso em: 21 mar. 2025.

ORTIZ, Graciela; NOVAES, Danyelle; PETRIE, Diane. **Soft skills**: muito além de diplomas. Goiânia: Editora Kelps, 2022.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; SELL, Denílson; SALM JR, J. Francisco; TODESCO, José Leomar. Do e-Gov a e-Governança: modelo de e-gov voltado à governança pública. In: Maria Cristina Piombato Innocentini Hayashi; Camila Carneiro Dias Rigolin; Henrienne Barbosa (Org.). **Governo na Web**: Reflexões Teóricas e Práticas. 1.ed. Campinas: Alínea, 2015, p. 53-90.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Editora Vozes, Petrópolis, RJ. 4. edição, 2011.

PEDUZZI, Marina *et al.* Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 18, p. e0024678, 2020. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00246>. Acesso em: 14 mai. 2025.

PEREIRA, Sônia; ALICH, Viorica. A avaliação do pensamento crítico numa perspectiva psicológica. In: Caroline Dominguez (Coord. ed.). **Pensamento crítico na educação**: Desafios atuais. Vila Real: UTAD, 2015, p. 87-98, 2015. Disponível em:

<https://www.pensamiento-critico.com/archivos/ebookutad.pdf#page=88>. Acesso em: 05 jun. 2025.

PERES, Fernanda F. Como representar dados em escala Likert? **Blog Fernanda Peres**, São Paulo, 29 abr. 2025. Disponível em: <https://fernandafperes.com.br/blog/graficos-likert/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 1343-1368, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006>. Acesso em: 16 de fev. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROFIAP - PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **PROFIAP - Conhecendo o Programa**. Brasília: PROFIAP, [2024]. Disponível em: <https://profiap.org.br/conheca-o-profiap-2024/>. Acesso em: 02 de jun. 2025.

QUEIROZ-RIBEIRO, Fabiana de Fátima Matos; FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; COSTA, Maraísa da Silva Soares; BATISTA, Renata Cristina Gomes; NUNES, Simone Costa. Emotional intelligence and decision making: An integrative literature review. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. e27859, 2025. DOI: 10.5585/2025.27859. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/riae/article/view/27859>. Acesso em: 9 mai. 2026.

RAJ, Alok *et al.* Barriers to the adoption of industry 4.0 technologies in the manufacturing sector: An inter-country comparative perspective. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 224, p. e107546, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107546>. Acesso em: 16 de fev. 2025.

RIBEIRO, Leopoldo Mateus da Silva. Administração Pública 4.0 e os concursos para carreiras da área Econômica do Poder Executivo Federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 30, p. e92401, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.92401>. Acesso em 13 jul. 2026.

ROBBINS, Naomi B.; HEIBERGER, Richard M. Plotting Likert and other rating scales. In: **Proceedings of the 2011 joint statistical meeting**. American Statistical Association, 2011. Disponível em: https://www.montana.edu/msse/Old_Data_analysis/Likert%20Survey%20Graphs.pdf. Acesso em: 21 abr. 2026.

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business communication quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. Disponível: <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>. Acesso em: 21 ago. 2025.

RODRIGUES, Ana Filipa; VELOSO, Ana. Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**,

[S. l.], v. 13, n. 3, p. 293-308, 2013. Disponível em:
<https://repositorium.uminho.pt/handle/1822/28023>. Acesso em: 18 mai. 2025.

SAKURAI, Ruudi; ZUCHI, Jederson Donizete. As revoluções industriais até a indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018.
<https://doi.org/10.31510/inf.v15i2.386>. Acesso em: 22 mar. 2025.

SANT'ANNA, Anderson. Desafio da Liderança. **GV-EXECUTIVO**, [S. l.], v. 22, n. 4, 2023.
<https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n4.2023.89642>. Acesso em: 23 mar. 2025.

SANTOS, Carlos Azevedo dos; GONÇALVES, Eliangela Tavares; FERREIRA, Francisca das Chagas da Silva. Gestão de conflitos no ambiente corporativo: estratégias para melhorar o clima organizacional no desenvolvimento de equipes. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 5, p. 2231-2249, 2025. Disponível em:
<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19226>. Acesso em: 08 mai. 2026.

SANTOS, Nathalia Mylena Farias. **Administração Pública 4.0**: o dever de proteção de dados pessoais interligado aos deveres de acesso à informação, publicidade e cibertransparência. Orientadora: Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti Dias. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023. Disponível em:
<https://ri.ufs.br/handle/riufs/17311>. Acesso em: 01 abr. 2025.

SANTOS, Washington Vitorino da Silva. O novo serviço público como instrumento de fortalecimento da democracia e das políticas públicas com a participação social. In: César Augusto Ribeiro Nunes *et al.* (Orgs.). **Anais de Artigos Completos do VIII CIDHCoimbra 2023 - Volume 2**. 1.ed. Campinas/Jundiaí: Brasília/Edições Brasil, 2024, p. 21-35.
 Disponível em:
https://www.cidhcoimbra.com/files/ugd/8f3de9_6758c61cacbe47a387d0bcf531167e41.pdf#page=21. Acesso em: 05 jun. 2025.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 347-369, 2009. Acesso em: 15 de fev. 2025. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6691/5274>. Acesso em: 05 jun. 2025.

SGB - SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. [Página inicial]. Brasília: SGB, [2025]. Disponível em: <https://www.sgb.gov.br/>. Acesso em: 02 de jun. 2025.

SGB - SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. Programa de Capacitação 2026. Brasília, DF: SGB, 2026a. 11 p. Documento interno institucional. Acesso em: 25 mai. 2026.

SGB - SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. **Relatório Integrado de Gestão 2025**. Brasília, DF: SGB, 2026b. Disponível em:
https://www.sgb.gov.br/documents/d/guest/relatorio_integrado_de_gestao_2025-pdf. Acesso em: 30 maio 2026.

SIGAÚQUE, Mateus Johane. O papel do feedback no fortalecimento da bidireccionalidade da comunicação interna nas organizações. **Comunicologia**, p. 01-19, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/clogia.v18i1.15591>. Acesso em: 24 mai. 2026.

SILVA, Mariana Charantola. **Adaptação transcultural e validação de instrumento de avaliação de trabalho em equipe: Team Climate Inventory no contexto da Atenção Primária à Saúde no Brasil**. Orientadora: Marina Peduzzi. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.7.2014.tde-30102014-165103>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SILVA, Sheila Serafim. **Blended learning com jogos de empresas para desenvolver soft skills na educação executiva e gerencial: um quase-experimento**. Orientadores: Luis Vázquez Suárez, Renata Giovinozzo Spers. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://gredos.usal.es/handle/10366/144013>. Acesso em: 14 de fev. 2025.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/752/75210209.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2025.

URBANCOVÁ, Hana; VRABCOVÁ, Pavla; PACÁKOVÁ, Zuzana. Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. **Heliyon**, v. 10, n. 7, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28287>. Acesso em: 10 jun. 2026.

VASANTHAKUMARI, Sundararajan. Soft skills and its application in work place. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 066–072, 2019. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>. Acesso em: 10 abr. 2025.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. Transformação digital na Administração Pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, Argentina, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021. <https://doi.org/10.14409/reoeda.v8i1.10330>. Acesso em: 22 mar. 2025.

VIDEIRA, Denise Pragana; SALMÁZIO, Flávia Caroline Augusto. Escala de comunicação organizacional interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 20, n. 42, p. 70-85, 2023. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348>. Acesso em: 13 mai. 2025.

VIEIRA, Nayara Horrana Pedra. NOBRE, Chimene Kuhn. Eficiência na administração pública. **Revista FT**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/eficiencia-na-administracao-publica>. Acesso em: 27 maio 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

APÊNDICE A - Questionário antes da avaliação do comitê de especialistas

- 1 – Discordo Totalmente
 2 – Discordo Parcialmente
 3 – Não Concordo nem Discordo
 4 – Concordo Parcialmente
 5 – Concordo Totalmente

1 - COMUNICAÇÃO					
Item	1	2	3	4	5
Expressa as ideias com clareza, simplicidade e objetividade no ambiente de trabalho					
Cultiva a escuta para uma boa comunicação na relação entre gestor e subordinado					
Adapta sua linguagem aos diferentes públicos, conferindo o entendimento das pessoas					
Compartilha todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização					

2 - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Item	1	2	3	4	5
Resolve problemas com devolutivas de maneira construtiva					
Identifica e analisa a origem dos problemas, agindo nas causas e não somente nos sintomas, para garantir que não sejam recorrentes					
Identifica e propõe soluções para problemas com base em evidências					
Incentiva a equipe a participar do processo de resolução de problemas					

3 - TRABALHO EM EQUIPE					
Item	1	2	3	4	5
Valoriza e estimula o trabalho colaborativo entre os membros da equipe					
Oferece ajuda quando percebe necessidades, mesmo que estejam fora da sua área de atuação					
Valoriza a diversidade de ideias e opiniões no trabalho em grupo					
Compartilha as decisões com os membros da equipe					

4 - ADAPTABILIDADE/FLEXIBILIDADE/RESILIÊNCIA					
Item	1	2	3	4	5
Se adapta a diferentes grupos e ambientes, lidando bem com mudanças e novas situações					
Desenvolve o trabalho de forma multidisciplinar, integrando diferentes áreas de conhecimento					
Se adapta rapidamente a novas tecnologias ou formas de trabalho					
Mantém a calma e a motivação mesmo em contextos desafiadores					

5 - RELACIONAMENTO/HABILIDADES INTERPESSOAIS					
Item	1	2	3	4	5
Estabelece bom relacionamento com a maioria das pessoas com facilidade					
Demonstra empatia ao lidar com diferentes perfis profissionais					
Auxilia as pessoas a se adaptarem em situações de mudanças, introduzindo-as no grupo e favorecendo a integração					
Utiliza a rede de contatos de forma eficaz para alcançar resultados no trabalho					

6 - CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO					
Item	1	2	3	4	5
Incentiva a geração de ideias inovadoras e a proposição de soluções criativas					
Propõe ideias novas para melhorar processos e serviços na organização					
Demonstra abertura para novas abordagens e para a implementação de mudanças nos processos de trabalho					
Procura constantemente novas maneiras de pensar e aplicar ideias inovadoras					

7 - ÉTICA PROFISSIONAL					
Item	1	2	3	4	5
As decisões profissionais são guiadas por valores éticos e pelo interesse público					

7 - ÉTICA PROFISSIONAL					
Item	1	2	3	4	5
Adota postura que promove a equidade e o respeito no ambiente de trabalho					
Suas decisões respeitam os princípios legais e regulatórios da Administração Pública					
Compromete-se em agir com transparência e integridade em todas as situações de trabalho					

8 - LIDERANÇA					
Item	1	2	3	4	5
Influencia positivamente a equipe para alcançar objetivos comuns					
Estimula a autonomia e o desenvolvimento das pessoas com quem trabalha					
Delega responsabilidades de forma clara e estratégica					
Promove o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da equipe					

9 - PENSAMENTO CRÍTICO/ANALÍTICO					
Item	1	2	3	4	5
Utiliza a reflexão crítica como base para aprimorar processos e sugerir melhorias no contexto organizacional					
Questiona informações e práticas estabelecidas quando percebe inconsistências ou falta de evidências					
Separa fatos de opiniões ao avaliar informações relevantes para o trabalho					
Identifica relações de causa e efeito ao avaliar problemas organizacionais					

10 - RESOLUÇÃO/GESTÃO DE CONFLITOS					
Item	1	2	3	4	5
Intermedia conflitos de forma construtiva, mantendo o foco nos objetivos organizacionais					
Atua preventivamente para evitar situações de tensão na equipe					
Consegue ouvir os envolvidos e identificar com clareza as causas do conflito					

10 - RESOLUÇÃO/GESTÃO DE CONFLITOS					
Item	1	2	3	4	5
Costuma ser procurado em situações de conflito no ambiente de trabalho					

11 - APRENDIZAGEM					
Item	1	2	3	4	5
Busca constantemente oportunidades de aprendizado e atualização profissional					
Incentiva o desenvolvimento contínuo da equipe					
Tem facilidade em transferir o conhecimento adquirido para a prática profissional					
Compartilha novos conhecimentos com os demais membros da equipe					

12 - TOMADA DE DECISÃO					
Item	1	2	3	4	5
Baseia suas decisões em análises racionais e fundamentadas, ponderando os fatos de maneira imparcial antes de decidir					
Analisa criticamente as informações e os impactos antes de tomar decisões					
Evita tomar decisões de forma impulsiva					
Assume a responsabilidade pela decisão tomada					

13 - ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/CIDADÃO					
Item	1	2	3	4	5
Alinha os resultados da sua gestão às metas estratégicas da organização					
Orienta o trabalho da equipe visando o atendimento às necessidades dos cidadãos e usuários dos serviços públicos					
Incentiva práticas que aumentam a qualidade e a eficiência na entrega dos serviços à sociedade					
Suas ações refletem o compromisso com o interesse público					

14- PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO					
Item	1	2	3	4	5
Costuma priorizar atividades no trabalho e cumprir prazos					
Define prazos, metas e prioridades de forma clara para garantir a entrega das atividades da equipe					
Adapta o planejamento diante de situações inesperadas sem comprometer a qualidade dos resultados					
Estabelece prazos realistas para execução de atividades					

APÊNDICE B - Questionário após avaliação do comitê de especialistas

- 1 – Discordo Totalmente
 2 – Discordo Parcialmente
 3 – Não Concordo nem Discordo
 4 – Concordo Parcialmente
 5 – Concordo Totalmente

Nº	Item	1	2	3	4	5	*
1	Adapta sua linguagem aos diferentes públicos, conferindo o entendimento das pessoas						1
2	Fornece devolutivas construtivas durante a resolução de problemas						2
3	Valoriza e estimula o trabalho colaborativo entre os membros da equipe						3
4	Se adapta a diferentes grupos e ambientes, lidando bem com mudanças e novas situações						4
5	Mantém relacionamento respeitoso e colaborativo com colegas						5
6	Utiliza a reflexão crítica para sugerir melhorias no contexto organizacional						9
7	Propõe ideias novas para melhorar processos e serviços na organização						6
8	Adota postura que promove a equidade e o respeito no ambiente de trabalho						7
9	Influencia positivamente a equipe para alcançar objetivos comuns						8
10	Intermedia conflitos de forma construtiva, mantendo o foco nos objetivos organizacionais						10
11	Busca constantemente oportunidades de aprendizado e atualização profissional						11
12	Reflete acerca das informações e dos impactos antes de tomar decisões						12
13	Incentiva práticas que aumentam a qualidade e a eficiência na entrega dos serviços à sociedade						13
14	Alinha os resultados da sua gestão às metas estratégicas da organização						14
15	Valoriza a comunicação como instrumento de alinhamento dentro da equipe						1

16	Propõe soluções para problemas com base em evidências						2
17	Mostra disponibilidade para colaborar com colegas em diferentes demandas						3
18	Adapta o planejamento diante de situações inesperadas sem comprometer a qualidade dos resultados						14
19	Suas ações refletem o compromisso com o interesse público						13
20	Assume a responsabilidade pela decisão tomada						12
21	Incentiva o desenvolvimento contínuo da equipe						11
22	Atua preventivamente para evitar situações de tensão na equipe						10
23	Delega responsabilidades de forma clara e estratégica						8
24	As decisões profissionais são guiadas por valores éticos e pelo interesse público						7
25	Incentiva a geração de ideias inovadoras e a proposição de soluções criativas						6
26	Reflete sobre diferentes perspectivas antes de formar uma opinião						9
27	Demonstra empatia ao lidar com diferentes perfis profissionais						5
28	Se adapta a novas situações ou formas de trabalho						4
29	Garante que os serviços prestados estejam alinhados às necessidades e expectativas dos cidadãos						13
30	Valoriza a diversidade de ideias e opiniões no trabalho em grupo						3
31	Incentiva a equipe a participar do processo de resolução de problemas						2
32	Cultiva a escuta para uma boa comunicação na relação entre gestor e subordinado						1
33	Recupera-se diante de falhas, adversidades ou situações de alta pressão						4
34	Auxilia as pessoas a se adaptarem em situações de mudanças, introduzindo-as no grupo e favorecendo a integração						5
35	Mostra disposição para considerar opiniões que divergem das suas						9
36	Estabelece prazos realistas para execução de atividades						14
37	Compartilha as decisões com os membros da equipe						3

38	Reconsidera decisões quando surgem novos dados ou argumentos relevantes						9
39	Demonstra abertura para novas abordagens e para a implementação de mudanças nos processos de trabalho						6
40	Respeita os princípios legais e regulatórios da Administração Pública						7
41	Estimula a autonomia e o desenvolvimento das pessoas com quem trabalha						8
42	Costuma ser procurado em situações de conflito no ambiente de trabalho						10
43	Compartilha novos conhecimentos com os demais membros da equipe						11
44	Pondera suas decisões, evitando impulsividade						12
45	Orienta o trabalho da equipe visando o atendimento às necessidades dos cidadãos e usuários dos serviços públicos						13
46	Considera o <i>feedback</i> uma ferramenta para melhorar o trabalho em equipe						1
47	Define prazos, metas e prioridades de forma coletiva para garantir a entrega das atividades da equipe						14
48	Procura constantemente novas maneiras de pensar e aplicar ideias inovadoras						6
49	Compromete-se em agir com transparência e integridade em todas as situações de trabalho						7
50	Mantém a calma e a motivação mesmo em contextos desafiadores						4
51	Promove o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da equipe						8
52	Consegue ouvir os envolvidos e identificar com clareza as causas do conflito						10

*Número da *Soft Skill* associada: 1 - Comunicação; 2 - Resolução de Problemas; 3 - Trabalho em Equipe; 4 - Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência; 5 - Relacionamento/Habilidades Interpessoais; 6 - Criatividade e Inovação; 7 - Ética Profissional; 8 - Liderança; 9 - Pensamento Crítico/Analítico; 10 - Resolução/Gestão de Conflitos; 11 - Aprendizagem; 12 - Tomada de Decisão; 13 - Orientação para o Cliente/Cidadão; e 14- Planejamento e Organização.

APÊNDICE C - Apresentação do Questionário no *Google Forms*

Soft Skills na Gestão Pública Federal: Abordagem no Contexto da Era 4.0

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado em Administração Pública - "Soft Skills na Gestão Pública Federal: Abordagem no Contexto da Era 4.0", cujo objetivo é propor uma intervenção voltada ao aprimoramento das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB), considerando os desafios contemporâneos impostos pela transformação digital no contexto da era 4.0.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes e **é assegurado que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo** mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a).

O questionário é composto exclusivamente por questões objetivas, nas quais o participante deverá indicar seu grau de concordância em relação às assertivas apresentadas.

* Indica uma pergunta obrigatória

Consentimento do Participante

*

Ao assinalar a opção "Concordo", a seguir, você declara que entendeu como é a pesquisa, que tirou as dúvidas com o/a pesquisador/a e aceita participar, sabendo que pode desistir em qualquer momento, durante sua participação. Você autoriza a divulgação dos dados obtidos neste estudo mantendo em sigilo sua identidade.

Clique aqui para ler o [REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISAS EM AMBIENTE VIRTUAL](#) na íntegra.

☐ Concordo

QUESTIONÁRIO

A pesquisa busca compreender, a partir da percepção dos empregados da Diretoria de Administração e Finanças (DAF), quais *soft skills* são predominantes e as mais carentes entre os gestores do SGB.

Soft Skills são habilidades comportamentais, pessoais e sociais que influenciam a forma como os indivíduos interagem consigo mesmos e com os outros, bem como a maneira como respondem a diferentes contextos e desafios. Estas habilidades são subjetivas, de natureza intrapessoal e interpessoal, desenvolvidas ao longo da vida.

Pedimos que leia atentamente cada afirmação e indique seu grau de concordância das afirmações abaixo com base em sua percepção sobre seu **GESTOR IMEDIATO**, utilizando a escala de 1 a 5, conforme descrito abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Parcialmente
- 3 – Não Concordo nem Discordo
- 4 – Concordo Parcialmente
- 5 – Concordo Totalmente

1 - Adapta sua linguagem aos diferentes públicos, conferindo o entendimento das pessoas *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2 - Fornece devolutivas construtivas durante a resolução de problemas *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Nota: As imagens ilustram parte o questionário, que se encontra completo no *link*:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSFM16YAZ9i0prz4xdbYYSeZIS35rYBMOVghER-Sc-K0_w3w/viewform?usp=header

APÊNDICE D - Produto Técnico-Tecnológico (PTT)A large, 3D puzzle piece graphic is centered on the page. The piece is light blue and has the words "SOFT SKILLS" written on it in a bold, white, sans-serif font. The piece is surrounded by other puzzle pieces, some of which are dark blue and others light blue, creating a geometric pattern. The background is a light blue gradient with a subtle paper texture.

**SOFT
SKILLS**

**DIRETRIZES PARA APRIMORAMENTO DAS
SOFT SKILLS DOS GESTORES DO
SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL - SGB**

DIRETRIZES PARA APRIMORAMENTO DAS SOFT SKILLS DOS GESTORES DO SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL – SGB

Relatório técnico apresentado pela mestranda Ana Paula Alves Santana ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede – PROFIAP, sob orientação do docente Marcos Eduardo Zambanini, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO	Contexto de aplicação da proposta	04
	Público-alvo da proposta	05
	Situação problema	06
	Objetivo da proposta	08
	PTT – Proposta de Intervenção	09
	Autoria da Proposta	24
	Referências	25
	Protocolo de Entrega da Proposta aos Praticantes	26

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

As transformações promovidas pela denominada Era 4.0 são marcadas pela intensificação da transformação digital, pela incorporação de tecnologias emergentes e pela crescente complexidade das relações organizacionais, inclusive no setor público. Esse panorama de transformação demanda não apenas avanços tecnológicos, mas também impõe novos desafios à força de trabalho, redefinindo o papel dos profissionais e tornando essencial o desenvolvimento de competências que transcendem o domínio técnico (Silva, 2020).

Diante desse contexto, a Administração Pública contemporânea passa a demandar não apenas competências técnicas, mas também competências socioemocionais (*soft skills*) capazes de favorecer ambientes organizacionais mais colaborativos, inovadores, flexíveis e orientados à geração de valor público (Burtscher; Piano; Welby, 2024; Santos, 2023).

É nesse cenário que se insere o Serviço Geológico do Brasil (SGB), empresa pública federal vinculada ao Ministério de Minas e Energia, responsável por atividades estratégicas para o desenvolvimento nacional, como levantamento geológico, geofísico, hidrogeológico e avaliação de recursos minerais (SGB, 2025).

Como organização pública inserida nesse contexto de transformação, o SGB também

enfrenta desafios relacionados ao desenvolvimento de competências capazes de responder às demandas de um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e orientado à geração de valor para a sociedade.

Assim, esta proposta de intervenção decorre dos resultados da pesquisa realizada junto aos empregados da Diretoria de Administração e Finanças (DAF) do SGB que investigou a percepção dos empregados acerca das *soft skills* de seus gestores imediatos, identificando o item menos desenvolvido em cada competência avaliada. Com base nesses achados, são propostas ações práticas voltadas ao fortalecimento dessas competências, contemplando recomendações relacionadas a políticas institucionais, programas de capacitação e estratégias de desenvolvimento profissional, com vistas ao aprimoramento da atuação dos gestores no SGB.

Além de contribuir para o desenvolvimento de gestores públicos, a proposta também se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente ao ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, que busca fortalecer instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONU, 2015).



A Administração Pública contemporânea passa a demandar não apenas competências técnicas, mas também competências socioemocionais (*soft skills*)



PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

A proposta destina-se às áreas responsáveis pela formulação, coordenação e implementação das políticas de gestão de pessoas e desenvolvimento institucional no âmbito do SGB, com destaque para o Departamento de Recursos Humanos (DERHU), considerando sua competência na condução de ações relacionadas à capacitação e desenvolvimento profissional (SGB, 2025).

Também se direciona à Alta Administração, visto que é a responsável pela tomada de decisão no nível estratégico da organização.

A efetiva implementação das ações sugeridas demanda apoio institucional, definição de prioridades, alocação de recursos e integração com as políticas de gestão de pessoas já existentes no SGB. Nesse sentido, destaca-se o papel da Diretoria de Administração e Finanças (DAF), a qual o DERHU está ligado, no fomento de uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento das *soft skills* dos gestores SGB (SGB, 2025).





SITUAÇÃO PROBLEMA

Diagnóstico, análise e linha de intervenção

As transformações promovidas pela Revolução 4.0 vêm redefinindo a forma como as organizações públicas desenvolvem suas atividades, exigindo dos gestores competências que ultrapassam o domínio técnico e incorporam competências socioemocionais capazes de responder aos desafios de ambientes cada vez mais complexos, dinâmicos e digitalizados. Nesse contexto, as *soft skills* assumem papel estratégico para o fortalecimento da gestão de pessoas e da capacidade institucional de adaptação às novas demandas da Administração Pública contemporânea (Burtscher; Piano; Welby, 2024; OCDE, 2017; Sant'anna, 2023; Santos, 2023; Silva 2020).

As diretrizes estabelecidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), destacam a valorização crescente de competências mais sutis e subjetivas (*soft skills*) para a construção de um serviço público de alto desempenho. De forma convergente, a Instrução Normativa SGP/ENAP nº 21/2021, revisada e atualizada pela Instrução Normativa SGP/ENAP nº 11/2024, reforça a importância de competências transversais relacionadas à comunicação, trabalho em equipe, foco nos resultados para os cidadãos, resolução de problemas, ética, visão sistêmica e mentalidade digital, evidenciando que o desempenho dos gestores públicos depende cada vez mais da integração entre competências técnicas e socioemocionais (Brasil, 2021, 2024; OCDE, 2017).

Considerando essa realidade e diante da necessidade de gestão qualificada para a Administração Pública, o presente trabalho buscou analisar o cenário de gestão do Serviço Geológico do Brasil (SGB), questionando: Como aprimorar as *soft skills* dos gestores do SGB a partir de políticas institucionais, capacitação e desenvolvimento profissional no contexto da Administração Pública 4.0?

Assim, foi inicialmente elaborada uma matriz de análise conceitual, fundamentada na literatura especializada, com o propósito de subsidiar a investigação das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB). Esse processo possibilitou a seleção de 14 competências socioemocionais, as quais constituíram a base para a execução da pesquisa. São elas:

- 1 - Comunicação;
- 2 - Resolução de Problemas;
- 3 - Trabalho em Equipe;
- 4 - Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência;
- 5 - Relacionamento/Habilidades Interpessoais;
- 6 - Criatividade e Inovação;
- 7 - Ética Profissional;
- 8 - Liderança;
- 9 - Pensamento Crítico/Analítico;
- 10 - Resolução/Gestão de Conflitos;
- 11 - Aprendizagem;
- 12 - Tomada de Decisão;
- 13 - Orientação para o Cliente/Cidadão; e
- 14 - Planejamento e Organização.

Em seguida, foi realizado um levantamento junto aos empregados da Diretoria de Administração e Finanças (DAF) do Serviço Geológico do Brasil (SGB), com o objetivo de identificar a percepção dos empregados acerca das *soft skills* de seus gestores imediatos. A análise dos dados permitiu identificar, em cada competência avaliada, os aspectos percebidos como menos desenvolvidos, possibilitando o reconhecimento de oportunidades de aprimoramento dos gestores.

Com base nos resultados obtidos, foi elaborada proposta de intervenção voltada ao fortalecimento das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB), contemplando recomendações relacionadas a políticas institucionais, programas de capacitação e estratégias de desenvolvimento profissional. A proposta foi materializada por meio de 14 planos de ação, elaborados a partir dos aspectos identificados como menos desenvolvidos em cada competência avaliada.

Dessa forma, busca-se promover o aperfeiçoamento dos gestores da instituição, contribuindo para o desenvolvimento de *soft skills* alinhadas às demandas da Administração Pública 4.0.



OBJETIVO DA PROPOSTA

A presente proposta de intervenção tem como objetivo fortalecer o desenvolvimento das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB), por meio da implementação de ações práticas de políticas institucionais, programas de capacitação e estratégias de desenvolvimento profissional.

Adicionalmente, a proposta busca potencializar as iniciativas de desenvolvimento já existentes no SGB, mediante a incorporação de ações voltadas ao fortalecimento das *soft skills* nas atividades da Universidade Corporativa do Serviço Geológico do Brasil – UniSGB e nas trilhas de aprendizagem institucionais, favorecendo atualizações nas ferramentas de capacitação e desenvolvimento já existentes (SGB, 2026).

➤ **Fortalecer o desenvolvimento das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil (SGB)**



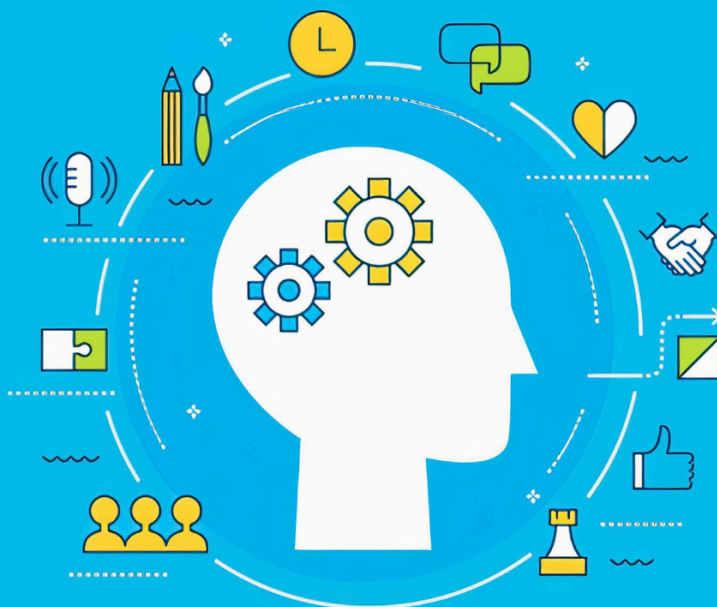
PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A presente proposta consiste na sugestão de 14 planos de ação para fortalecimento de *soft skills* no Serviço Geológico do Brasil (SGB), direcionado prioritariamente aos gestores, porém com possibilidade de ampliação gradual para os demais empregados da instituição. A proposta foi elaborada com base nos resultados obtidos na pesquisa, especialmente a partir da identificação do item menos desenvolvido em cada *soft skill* avaliada.

Cabe destacar que os planos de ação propostos possuem caráter independente, permitindo sua implementação de maneira simultânea ou em momentos distintos. Essa flexibilidade possibilita ao SGB priorizar as intervenções de acordo com suas necessidades e disponibilidade de recursos, sem comprometer a efetividade das demais ações previstas.

Proposta de 14 planos de ação para fortalecimento de *soft skills* no Serviço Geológico do Brasil (SGB), direcionado prioritariamente aos gestores.

Os planos de ação possuem caráter independente, permitindo sua implementação de maneira simultânea ou em momentos distintos.



PLANO DE AÇÃO 1 – COMUNICAÇÃO

Item com menor avaliação
Considera o *feedback* uma ferramenta para melhorar o trabalho em equipe

- **What (O quê?)** - Implantação do programa gestão com *feedback*
- **Why (Por que?)** - Fortalecer comunicação, confiança, motivação e engajamento dos envolvidos, além alinhar a visão em relação ao desempenho realizado x resultados esperados
- **How (Como?)** - Capacitações e oficinas sobre *feedback* construtivo, reuniões trimestrais de *feedback* e inclusão da prática na avaliação de desempenho
- **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB
- **How Much (Quanto?)** - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h
- **When (Quando?)** - 12 meses
- **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF e DERHU
- **Indicador** - % de empregados que receberam *feedback* trimestral



PLANO DE AÇÃO 2 – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Item com menor avaliação
Incentiva a equipe a participar do processo de resolução de problemas

- **What (O quê?)** – Instituir oficinas colaborativas de solução de problemas
- **Why (Por que?)** – Ampliar a participação dos empregados na identificação e solução de problemas, aumentar a qualidade das soluções e fortalecer o envolvimento dos empregados no ambiente de trabalho
- **Where (Onde?)** – Todas as unidades do SGB
- **When (Quando?)** – 12 meses
- **Who (Quem?)** – Alta Administração, DAF e DERHU
- **How (Como?)** – Realizar oficinas colaborativas de solução de problemas com empregados de diferentes áreas e níveis organizacionais, utilizando metodologias participativas, como *Design Thinking*, *Brainstorming* e ciclo PDCA – Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Checar (*Check*) e Agir (*Act*), complementadas, quando necessário, por grupos temáticos para aprofundamento das discussões e desenvolvimento das soluções propostas
- **How Much (Quanto?)** – Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h
- **Indicador** – Quantidade de problemas analisados coletivamente



PLANO DE AÇÃO 3 – TRABALHO EM EQUIPE

Item com menor avaliação

Compartilha as decisões com os membros da equipe

- **What (O quê?)** – Implementar práticas de decisão compartilhada
- **Why (Por que?)** – Promover maior participação dos empregados nos processos decisórios, favorecendo resultados mais efetivos, fortalecendo a autonomia, a integração, a criatividade dos membros da equipe
- **How (Como?)** – Realizar consultas prévias às equipes, promover fóruns de discussão e instituir grupos de trabalho, incentivando a participação dos empregados nos processos decisórios e na definição das ações a serem implementadas
- **Where (Onde?)** – Todas as unidades do SGB
- **How Much (Quanto?)** – Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento de equipes
- **When (Quando?)** – 12 meses
- **Who (Quem?)** – Alta Administração, DAF e DERHU
- **Indicador** – Quantidade de fóruns realizados por unidade



PLANO DE AÇÃO 4 - ADAPTABILIDADE/ FLEXIBILIDADE/ RESILIÊNCIA

Item com menor avaliação

Se adapta a diferentes grupos e ambientes, lidando bem com mudanças e novas situações

➤ **What (O quê?)** - Implantação do programa para a gestão da mudança e adaptabilidade

➤ **Why (Por que?)** - Fortalecer a capacidade de adaptação dos gestores às mudanças da Administração Pública 4.0 e à diversidade de atividades e desafios do SGB

➤ **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB

➤ **When (Quando?)** - 12 meses

➤ **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF e DERHU

➤ **How (Como?)** - Criação de trilha do conhecimento voltada para os gestores, na plataforma interna de treinamento (UnisGB), sobre gestão da mudança, adaptação comportamental, simulação de cenários, flexibilidade e resiliência no ambiente corporativo. Complementarmente, promover compartilhamento de experiências voltadas à aplicação desses conhecimentos em situações reais enfrentadas pelas equipes e pela organização

➤ **How Much (Quanto?)** - Custo estimado de R\$ 1.000,00 para implementação da trilha no UnisGB

➤ **Indicador** - Percentual de gestores capacitados na trilha de Gestão da Mudança e Adaptabilidade



PLANO DE AÇÃO 5 – RELACIONAMENTO/HABILIDADES INTERPESSOAIS

Item com menor avaliação

Auxilia as pessoas a se adaptarem em situações de mudanças, introduzindo-as no grupo e favorecendo a integração

- **What (O quê?)** – Implementar programa de integração e acolhimento de equipes
- **Why (Por que?)** – Favorecer a integração social e a adaptação de novos colaboradores na equipe, fortalecendo os relacionamentos interpessoais, a comunicação, o engajamento e a dinâmica do trabalho
- **How (Como?)** – Capacitar gestores para atuarem como mentores internos, apoiando a adaptação e integração dos novos membros por meio de ações de acolhimento, orientação e acompanhamento
- **Where (Onde?)** – Todas as unidades do SGB
- **How Much (Quanto?)** – Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento humano
- **When (Quando?)** – 12 meses
- **Who (Quem?)** – Alta Administração, DAF e DERHU
- **Indicador** – Percentual de novos membros da equipe que avaliam positivamente seu processo de integração



PLANO DE AÇÃO 6 – CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Item com menor avaliação

Procura constantemente novas maneiras de pensar e aplicar ideias inovadoras

➤ **What (O quê?)** – Estimular a geração de ideias e soluções inovadoras

➤ **Why (Por que?)** – Fortalecer uma cultura de criatividade e inovação no SGB, tornando-a um processo contínuo, intencional e orientado à solução de problemas

➤ **Where (Onde?)** – Todas as unidades do SGB

➤ **When (Quando?)** – 12 meses

➤ **Who (Quem?)** – Alta Administração, DAF e DERHU

➤ **How (Como?)** – Promover desafios periódicos de criatividade e inovação, instituir um banco institucional de ideias para compartilhamento de propostas e fomentar a experimentação de soluções inovadoras por meio de projetos-piloto, com reconhecimento e divulgação das iniciativas

➤ **How Much (Quanto?)** – Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento de equipes

➤ **Indicador** – 5 ideias implementadas no primeiro ano e aumento gradativo à medida que o projeto for ganhando maturidade



PLANO DE AÇÃO 7 – ÉTICA PROFISSIONAL

Item com menor avaliação

Adota postura que promove a equidade e o respeito no ambiente de trabalho

- **What (O quê?)** - Desenvolver competências dos gestores voltadas à promoção da equidade, respeito e da valorização da diversidade no ambiente organizacional
- **Why (Por que?)** - Fortalecer práticas pautadas na equidade, no respeito às diferenças e na valorização das pessoas, contribuindo para relações de trabalho mais saudáveis e inclusivas
- **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB
- **When (Quando?)** - 12 meses
- **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF, DERHU e Comitê de Ética
- **How (Como?)** - Promover palestras, oficinas, estudos de caso e debates sobre equidade, diversidade e respeito no ambiente de trabalho. Incentivar práticas inclusivas, tais como empatia, comunicação aberta, promoção da igualdade de oportunidades e valorização da diversidade, contribuindo para a prevenção de preconceitos, isolamento e discriminação nas equipes
- **How Much (Quanto?)** - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h
- **Indicador** - % de gestores capacitados em temas relacionados à equidade, diversidade e respeito no ambiente de trabalho



PLANO DE AÇÃO 8 – LIDERANÇA

Item com menor avaliação

Promove o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da equipe

- **What (O quê?)** - Desenvolver competências de liderança voltadas à gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes
- **Why (Por que?)** - Fortalecer a capacidade das lideranças de desenvolver pessoas e equipes, contribuindo para melhoria do desempenho e engajamento dos indivíduos
- **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB
- **When (Quando?)** - 12 meses
- **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF e DERHU
- **How (Como?)** - Implementar trilhas de aprendizagem, na plataforma interna de treinamento (UnisGB), voltadas ao desenvolvimento de lideranças em gestão de pessoas, desenvolvimento de equipes e gestão do desempenho, associadas à elaboração e ao acompanhamento de planos de desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos colaboradores
- **How Much (Quanto?)** - Custo estimado de R\$ 1.000,00 para implementação da trilha no UnisGB
- **Indicador** - % de gestores participantes do programa de desenvolvimento de lideranças



PLANO DE AÇÃO 9 – PENSAMENTO CRÍTICO/ANALÍTICO

Item com menor avaliação

Mostra disposição para considerar opiniões que divergem das suas

- **What (O quê?)** - Desenvolver competências de pensamento crítico e análise de múltiplas perspectivas
- **Why (Por que?)** - Fortalecer a disposição dos gestores para considerar opiniões divergentes e analisar situações sob diferentes perspectivas, ampliando assim a identificação de riscos, desafios e oportunidades
- **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB
- **When (Quando?)** - 12 meses
- **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF e DERHU
- **How (Como?)** - Promover oficinas práticas e estudos de caso sobre situações reais da organização, incentivando a análise sob diferentes perspectivas e a consideração de opiniões divergentes, por meio de metodologias, como a Aprendizagem Baseada em Problemas (*Problem-Based Learning - PBL*), que estimulem o contraditório construtivo e a reflexão crítica
- **How Much (Quanto?)** - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h
- **Indicador** - % de gestores participantes das oficinas de pensamento crítico



PLANO DE AÇÃO 10 – RESOLUÇÃO/GESTÃO DE CONFLITOS

Item com menor avaliação

Atua preventivamente para evitar situações de tensão na equipe

➤ **What (O quê?)** – Desenvolver competências voltadas à gestão preventiva de conflitos

➤ **Why (Por que?)** – Fortalecer a capacidade dos gestores de identificar precocemente potenciais situações de tensão e conflito

➤ **Where (Onde?)** – Todas as unidades do SGB

➤ **When (Quando?)** – 12 meses

➤ **Who (Quem?)** – Alta Administração, DAF e DERHU

➤ **How (Como?)** – Promover capacitações em Comunicação Não Violenta (CNV) e escuta ativa, além de incentivar práticas de *feedback* contínuo e a criação de espaços de diálogo entre gestores e equipes, visando ao fortalecimento de relações de confiança mútua. Utilizar ferramentas de diagnóstico, como pesquisas de clima, para medir a satisfação dos empregados e identificar potenciais situações de tensão e conflito

➤ **How Much (Quanto?)** – Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h

➤ **Indicador** – % de gestores capacitados em prevenção e gestão de conflitos



PLANO DE AÇÃO 11 – APRENDIZAGEM

Item com menor avaliação
Busca constantemente oportunidades de aprendizado e atualização profissional

- **What (O quê?)** – Fortalecer a cultura de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento dos gestores
- **Why (Por que?)** – Estimular o protagonismo dos gestores em seu processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional, fortalecendo a capacidade de identificar suas necessidades individuais
- **Where (Onde?)** – Todas as unidades do SGB
- **When (Quando?)** – 12 meses
- **Who (Quem?)** – Alta Administração, DAF e DERHU
- **How (Como?)** – Orientar e incentivar a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) para os gestores, promovendo a identificação de necessidades de aprendizagem e o planejamento de ações de desenvolvimento alinhadas às competências requeridas pelo SGB, com acompanhamento periódico da execução dos planos
- **How Much (Quanto?)** – Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes), sendo a ação integrada à política institucional de desenvolvimento humano
- **Indicador** – % de gestores com Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) formalizado



PLANO DE AÇÃO 12 – TOMADA DE DECISÃO

Item com menor avaliação
Pondera suas decisões, evitando impulsividade

- **What (O quê?)** - Desenvolver competências relacionadas à reflexão e prudência no processo decisório
- **Why (Por que?)** - Fortalecer a capacidade dos gestores de analisar sobre alternativas, consequências e impactos nas suas decisões, favorecendo escolhas mais conscientes, fundamentadas e tempestivas
- **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB
- **When (Quando?)** - 12 meses
- **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF e DERHU
- **How (Como?)** - Promover oficinas, estudos de caso e simulações voltados ao processo decisório, estimulando a análise de alternativas, consequências e impactos, de modo a equilibrar prudência, assertividade e agilidade nas decisões
- **How Much (Quanto?)** - Contratação de facilitador externo para conduzir as ações, com custo estimado de R\$ 250,00/h
- **Indicador** - % de gestores participantes das oficinas de tomada de decisão reflexiva



PLANO DE AÇÃO 13 – ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE/CIDADÃO

Item com menor avaliação

Incentiva práticas que aumentam a qualidade e a eficiência na entrega dos serviços à sociedade

➤ **What (O quê?)** - Implementação de Programa de Foco no Valor Público

➤ **Why (Por que?)** - Fortalecer a capacidade dos gestores de incentivar práticas que promovam maior qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelo SGB

➤ **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB

➤ **When (Quando?)** - 12 meses

➤ **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF e DERHU

➤ **How (Como?)** - Instituir ciclos periódicos de levantamento de sugestões de melhoria, análise de indicadores de desempenho e compartilhamento de boas práticas entre as unidades, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados e a geração de valor para a sociedade

➤ **How Much (Quanto?)** - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes)

➤ **Indicador** - Quantidade de boas práticas registradas e compartilhadas entre as unidades



PLANO DE AÇÃO 14 – PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Item com menor avaliação

Define prazos, metas e prioridades de forma coletiva para garantir a entrega das atividades da equipe

- **What (O quê?)** - Implantar metodologia de planejamento participativo
- **Why (Por que?)** - Fortalecer a participação das equipes na definição do planejamento, promovendo maior alinhamento, comprometimento e corresponsabilização pelos resultados organizacionais
- **Where (Onde?)** - Todas as unidades do SGB
- **When (Quando?)** - 12 meses
- **Who (Quem?)** - Alta Administração, DAF e DERHU
- **How (Como?)** - Realizar reuniões periódicas de planejamento participativo para definição conjunta de metas, prazos, prioridades e indicadores de desempenho, promovendo o acompanhamento das entregas e a revisão conjunta, quando necessário
- **How Much (Quanto?)** - Sem custo direto, com utilização de recursos internos (mão de obra e estruturas existentes)
- **Indicador** - % de unidades que realizam reuniões periódicas de planejamento participativo



AUTORIA DA PROPOSTA

Ana Paula Alves Santana

Analista em Geociências SGB/CPRM
Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe – UFS
ana.santana@sgb.gov.br
anapaula.santana@academico.ufs.br

Marcos Eduardo Zambanini

Docente no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe – UFS
Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
zambanini@academico.ufs.br
zambanini@uol.com.br



REFERÊNCIAS

- BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Dispõe sobre as ações de capacitação do Programa de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento – PGD. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, ed. 23, p. 12, 03 fev. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 21 mar. 2025.
- BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/MGI nº 11, de 27 de março de 2024. Estabelece critérios para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, ed. 64, p. 34, 03 abr. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/mgi-n-11-de-27-de-marco-de-2024-551510544>. Acesso em: 21 mar. 2025.
- BURTSCHER, Magdalena, PIANO, Stefano; WELBY, Benjamin. Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. **OECD Social, Employment and Migration Working Papers**, Paris, n. 303, 2024. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>. Acesso em: 16 de fev. 2025.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (Brasil). **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, [2015]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 21 mar. 2025.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews. **OECD Publishing**, Paris, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. Acesso em: 22 mar. 2025.
- SANT'ANNA, Anderson. Desafio da Liderança. **GV-EXECUTIVO**, [S. l.], v. 22, n. 4, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n4.2023.89642>. Acesso em: 23 mar. 2025.
- SANTOS, Nathalia Mylena Farias. **Administração Pública 4.0: o dever de proteção de dados pessoais interligado aos deveres de acesso à informação, publicidade e cibertransparência**. Orientadora: Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti Dias. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/17311>. Acesso em: 01 abr. 2025.
- SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL (Brasil). **[Página inicial]**. Brasília: SGB, [2025]. Disponível em: <https://www.sgb.gov.br/>. Acesso em: 02 de jun. 2025.
- SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL (SGB). Programa de capacitação 2026. Brasília, DF: SGB, 2026. 11 p. Documento interno institucional. Acesso em: 25 mai. 2026.
- SILVA, Sheila Serafim. **Blended learning com jogos de empresas para desenvolver soft skills na educação executiva e gerencial: um quase-experimento**. Orientadores: Luis Vázquez Suárez, Renata Giovinnazzo Spers. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://gredos.usal.es/handle/10366/144013>. Acesso em: 14 de fev. 2025.

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

Ao

Serviço Geológico do Brasil – SGB

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Diretrizes para aprimoramento das *soft skills* dos gestores do SGB”, derivado da dissertação de mestrado “*Soft skills* na gestão pública federal: Abordagem no contexto da era 4.0”, de autoria de Ana Paula Alves Santana.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um [manual/protocolo](#) e seu propósito é [fortalecer o desenvolvimento das *soft skills* dos gestores do Serviço Geológico do Brasil \(SGB\), por meio da implementação de ações práticas de políticas institucionais, programas de capacitação e estratégias de desenvolvimento profissional.](#)

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br.

Cidade, UF ____ de ____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Ana Paula Alves Santana
Mestranda em Administração Pública
Orientador: Marcos Eduardo Zambanini
Professor Doutor em Administração
Universidade Federal de Sergipe – UFS
16/06/2026

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

Dimensão	Pontos
Impacto	4
Aplicabilidade realizada	4
Replicabilidade	8
Inovação	2
Complexidade	2
Pontuação Alcançada	3,4

