



**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 mestrande 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.



**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S232d Santana, Ana Paula Alves
Diretrizes para aprimoramento das soft skills dos gestores do
Serviço Geológico do Brasil - SGB / Ana Paula Alves Santana ;
orientador Marcos Eduardo Zambanini. – São Cristóvão, SE, 2026.
28 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (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

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)**



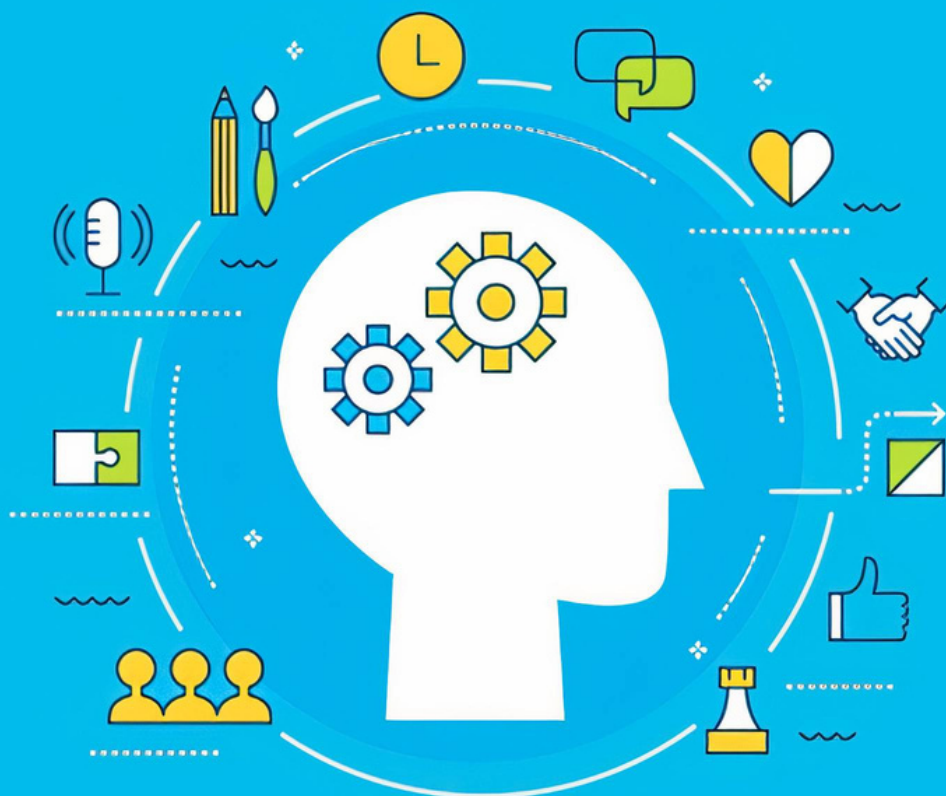
PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

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

➤ **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?)** – 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?)** – 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 Giovinazzo 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

GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DE SALVADOR
SETOR DE FISCALIZAÇÃO DE SALVADOR - SECFIS - SA
DESPACHO

Processo nº 48097.000938/2025-91

Destinatário: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Ao Chefe do Departamento de Recursos Humanos

Elisson Bryan Santos de Alarcão

CC: Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DIDEHU

Fernanda Machado de Oliveira

Prezados

Em decorrência da finalização da pesquisa acadêmica, realizada conforme solicitação da petição ao Setor de Recursos Humanos (2656061), encaminho o Produto Técnico-Tecnológico (2951075) intitulado “**Diretrizes para aprimoramento das *soft skills* dos líderes 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.

Em complemento, solicito manifestação acerca do recebimento do documento.



Documento assinado eletronicamente por **ANA PAULA ALVES SANTANA, Analista em Geociências**, em 16/06/2026, às 14:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site sei.sgb.gov.br/autenticidade, informando o código verificador **2951077** e o código CRC **C28E8013**.

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