

# O Papel das Habilidades Comportamentais no Desenvolvimento Profissional e Institucional

**Marcos Ferreira**

marcosppgen@gmail.com

UFRRJ /EMBRAPA

**Marcello Vinicius Doria Calvosa**

mvcavlosa@yahoo.com.br

UFRRJ /Grupo GeCaPEP

**Wellington dos Santos Fortunato**

wellington\_nge@hotmail.com

PUC-RJ/Grupo GeCaPEP

**Resumo:** O objetivo do trabalho foi identificar as soft skills (habilidades comportamentais) mais relevantes para o desempenho profissional na percepção de profissionais atuantes em instituições públicas. Para isso utilizou-se de recursos metodológicos tais como: uso de grupos focais, aplicação de questionário e análise multicritério de decisão, com aplicação combinada das técnicas de AHP e TOPSIS. Foram entrevistados 307 profissionais atuantes em instituições públicas, escolhidos mediante conveniência de acesso. O grupo de especialistas conseguiu enumerar 24 soft skills agrupadas em 4 macros. As soft skills percebidas como mais relevantes para o desempenho profissional, na perspectiva dos profissionais, são: a criatividade, a comunicação e colaboração, a solução de problemas e o pensamento crítico, com ênfase especial na criatividade e na capacidade de tomar decisões com apoio das tecnologias da informação e comunicação.

**Palavras Chave:** Soft skills - Habilidades - Serviço Público - Transformação digital

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações aceleradas no mundo do trabalho, impulsionadas principalmente pela digitalização e pela automação de processos, vêm exigindo dos profissionais não apenas conhecimento técnico, mas também um conjunto de competências comportamentais e socioemocionais conhecidas como soft skills (Costa Filho *et al.*, 2021). Estas habilidades — que incluem, entre outras, criatividade, comunicação, pensamento crítico e solução de problemas — têm se tornado diferenciais competitivos relevantes, especialmente, em ambientes profissionais marcados pela complexidade, volatilidade e constante adaptação.

A administração pública também é impactada com essas transformações. Instituições governamentais enfrentam, diariamente, o desafio de lidar com demandas sociais urgentes, promover a inovação nos serviços prestados ao cidadão usuário e manter a qualidade da atuação institucional, mesmo diante de estruturas muitas vezes rígidas e burocratizadas. Nesse contexto, o desenvolvimento de soft skills torna-se um fator-chave para promover cenários de eficiência e eficácia, especialmente em ambientes onde a atuação coordenada, a tomada de decisão colaborativa e a gestão de crises são exigências constantes (Bukartaitė; Hooper, 2023). Nas organizações públicas é comum uma diversidade de perfis profissionais, áreas de atuação e níveis de escolaridade, fatores que podem influenciar de forma significativa a percepção sobre quais soft skills são mais relevantes no cotidiano laboral. A literatura aponta que fatores como o nível educacional, a função exercida e o tempo de experiência profissional impactam diretamente na mobilização dessas habilidades (Carretero; Vuorikari; Punie, 2017; OECD, 2019). Por outro lado, a natureza repetitiva e operacional de determinadas funções pode limitar o uso e o reconhecimento da importância dessas competências.

Diante desse panorama, é relevante compreender como os profissionais das organizações públicas percebem a relevância das soft skills em seu contexto de trabalho. A partir dessa compreensão, será possível orientar estratégias de formação, políticas de gestão de pessoas e investimentos em tecnologias que favoreçam o fortalecimento dessas habilidades, contribuindo para a prestação de um serviço público mais eficaz, ético e adaptável. Neste sentido, a presente pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão: Quais soft skills são percebidas como mais relevantes para o desempenho profissional na percepção de profissionais atuantes em instituições públicas? Com base em uma metodologia estruturada com uso de grupos focais, aplicação de questionário e análise multicritério de decisão, com aplicação combinada das técnicas de AHP e TOPSIS, esta investigação busca identificar os conjuntos de habilidades mais mobilizadas pelos próprios servidores e empregados públicos, levando em conta sua experiência, escolaridade, área de atuação e contexto organizacional em que atuam. Ao responder essa pergunta, espera-se oferecer subsídios teóricos e práticos que colaborem com o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores. Além disso, a pesquisa pretende aprofundar o debate acadêmico sobre o papel das soft skills no desenvolvimento profissional e institucional, em sintonia com os desafios contemporâneos impostos pela digitalização da economia e pela transformação das formas de organização do trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações vivem uma tendência global que se instrumentaliza em mudanças por meio da adoção, expansão e inovação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Laudon; Laudon, 2020). A aplicação dessas tecnologias mudou a forma como os dados são coletados, compartilhados e analisados e, consequentemente, redefiniu processos organizacionais e trouxe à luz um conjunto de habilidades necessárias que os profissionais

devem cultivar para contribuir com a busca pela vantagem competitiva (Vilas-Boas; Rodrigues; Alberti, 2022).

A prestação de serviços mediada por tecnologias digitais demanda o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o digital, bem como habilidades específicas para viabilizar a adoção de novos modelos de negócio. Nesse contexto, a capacidade organizacional digital constitui um fator determinante para a aceleração dos processos de inovação, ao promover a integração e a mobilização sinérgica entre tecnologias emergentes e a força de trabalho. A força de trabalho da atualidade exige profissionais que possam pesquisar informações relevantes, justificar suas escolhas, gerar ideias inovadoras e valiosas para seus campos e encontrar soluções para o problema em ambientes digitais (Ferreira; Rurato, 2021).

Apenas as organizações que possuem habilidades e recursos acumulados terão a capacidade de adotar as inovações gerenciais e serão capazes de gerar maior demanda por elas (Dolor dos Santos *et al.*, 2020). Para Shakina, Parshakov e Alsufiev (2021) quando as novas tecnologias são aplicadas em diferentes cenários organizacionais, elas reorganizam e remodelam a propostas de valor, o que resulta, por sua vez, em inovações gerenciais. E para que as organizações saibam tirar proveito do desempenho e do uso potencial das novas tecnologias, devem se preparar adequadamente, demandando por profissionais qualificados. Isso, por sua vez, demandará novos colaboradores que possuam hard skills e soft skills desenvolvidas. Essa visão parte do pressuposto de que as inovações digitais precisam de pré-condições estruturais, conceituais, laborais e intelectuais que apoiem sua implementação (Amzalag; Masry-Herzallah, 2022).

Para Calvosa (2022), com o avanço da compreensão, da aplicação e da dimensão da expressão TICs na sociedade e nas organizações, novos componentes e variáveis deverão ser adicionados ao conceito seminal, tais como: (i) a visão evolucionária e de dependência organizacional e individual sobre os hardwares e os softwares; (ii) o custo de aquisição, de manutenção e de obsolescência das novas tecnologias; (iii) a real capacidade informacional de ferramentas lançadas em contextos socioeconômicos improprios e improdutivos para organizações e indivíduos; (iv) as funções de permitir o acesso, armazenar, proteger, transmitir, compartilhar, manipular e aplicar ética aos dados e informações, para gerar conhecimentos e experiências coletivas e individualizadas; (v) o poder de automação, de robotização e de autonomia dos sistemas e tecnologias. Esses novos componentes e variáveis, pela ótica gerencial, devem permitir uma atuação metodológica e pedagógica ao gestor, na condução dos processos organizacionais e de sua equipe para que haja o desenvolvimento de habilidades digitais.

Ferramentas como o e-WOW permitem o registro direto das experiências do público-alvo (Marcolin *et al.*, 2019). Com o Big Data, torna-se essencial que as organizações aprimorem a tomada de decisão a partir da análise dos comportamentos de busca, comunicação e navegação de seus clientes (Strauss; Hoppen, 2019). Nesse contexto, destaca-se a relevância do Business Intelligence e de tecnologias imersivas, como Realidade Aumentada (AR) e Realidade Virtual (VR), que ampliam as experiências de consumo e interação com marcas (Fan; Jiang; Deng, 2022).

Empresas digitais utilizam tecnologias como Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA), Digital Twin (DT) e Distributed Ledger Technology (DLT) para monitorar, rastrear e analisar dados, apoando a tomada de decisão e a implementação de soluções tecnológicas (Vilas-Boas; Rodrigues; Alberti, 2022). Aplicadas à gestão, essas tecnologias permitem transformar e manipular dados, convertendo-os em conhecimento e insights para geração de habilidades estratégicas. As TICs têm sido utilizadas por organizações para responder rapidamente às demandas dos clientes e, simultaneamente, aumentar a eficiência

operacional com menor nível de estoque — uma característica central das empresas digitais (Laudon; Laudon, 2020). Ainda haverá a urgência de se promover mudanças, por inovação ou disruptão, que deverão gerar novos talentos para gerenciar e liderar esse novo ambiente organizacional digital que perpassa por uma transição entre o cenário contemporâneo e digital para o Ambiente 4.0 (Calvosa; Ferreira, 2023). Para que as organizações sejam competitivas no mercado atual, a capacidade de implementar estratégias corporativas eficazes é condição *sine qua non* para seu sucesso. Essas ferramentas contribuem para o desenvolvimento de habilidades específicas, promovendo dinamismo nos modelos de negócio, independentemente do porte ou setor da organização (Fernandes *et al.*, 2022).

As soft skills podem ser definidas como um conjunto de habilidades socioemocionais que possibilitam ao indivíduo interagir de maneira eficaz em diversos contextos, sendo fundamentais tanto para a inserção quanto para a permanência e o êxito no mercado de trabalho (Costa Filho *et al.*, 2021). Com o avanço da automação e da digitalização nos processos produtivos, as exigências profissionais têm sido significativamente reconfiguradas. À medida que atividades técnicas passam a ser desempenhadas por sistemas automatizados, as soft skills assumem papel central como diferenciais competitivos. Nesse cenário, habilidades como criatividade, pensamento crítico e colaboração têm ganhado destaque entre os atributos mais valorizados pelas organizações, uma vez que favorecem a capacidade de adaptação dos profissionais diante de demandas e desafios em constante transformação (Bukartaite; Hooper, 2023). As soft skills possuem importância equivalente às habilidades técnicas no desempenho profissional, especialmente no que se refere à comunicação com clientes e à capacidade de negociação, aspectos que evidenciam a relevância de seu desenvolvimento em contextos acadêmicos (Asabeh *et al.*, 2023).

As hard skills, tradicionalmente associadas ao conhecimento técnico específico necessário para a execução de tarefas operacionais ou estratégicas em diferentes áreas de formação profissional, com o elevado avanço tecnológico, sofrem obsolescência, em intervalos cada vez mais curtos o que faz com que os profissionais precisem não só de atualização constante, mas também a capacidade de aplicar seus conhecimentos de forma prática, adaptável e inovadora. Nesse sentido, a empregabilidade em setores mais dinâmicos, exige não apenas o domínio técnico de ferramentas — característico das hard skills —, mas também de habilidades sociais, como comunicação eficaz e habilidades de relacionamento, que são fundamentais para a integração e o desempenho em equipes multidisciplinares. Assim, a articulação entre habilidades técnicas e sociais permite ao indivíduo não apenas manter sua relevância profissional, mas também contribuir de forma mais estratégica e resiliente frente aos desafios contemporâneos (Kovács; Keresztes, 2022).

As hard skills são habilidades que podem ser quantificadas e ensinadas, de forma mais estruturada, em contextos acadêmicos. Já as soft skills, de características mais subjetivas, são desenvolvidas ao longo do tempo por meio de vivências e experiências profissionais acumuladas. Em um estudo recente da consultoria Deloitte, ressalta-se que 92% dos empregadores consideram soft skills tão importantes quanto hard skills, e 89% afirmaram que essas habilidades são frequentemente negligenciadas na formação acadêmica (Deloitte, 2019).

A relevância das soft skills também se evidencia, especialmente, em situações que demandam respostas rápidas e coordenadas das organizações. Considere, por exemplo, um órgão governamental responsável pela gestão de desastres naturais enfrentando uma emergência como enchentes ou deslizamentos. Embora as hard skills — como o conhecimento técnico em logística, engenharia e protocolos de segurança — sejam fundamentais para a implementação de ações operacionais, são as soft skills que possibilitam uma atuação integrada e eficaz. A capacidade de liderança, a empatia no trato com populações afetadas, a comunicação clara entre diferentes setores e a resiliência emocional diante da

pressão são aspectos cruciais para a coordenação eficiente das equipes e para a construção de confiança junto à sociedade. Nessas circunstâncias, a competência interpessoal dos gestores públicos pode ser decisiva para o sucesso das intervenções e para a mitigação dos impactos sociais da crise.

As soft skills englobam um conjunto amplo de habilidades, conhecimentos, comportamentos, atitudes e traços pessoais que possibilitam aos indivíduos atuar de maneira eficaz em seus contextos sociais e profissionais. Tais habilidades favorecem o bom relacionamento interpessoal, o desempenho colaborativo e a consecução de metas, sendo aplicáveis em múltiplas situações e contextos. Complementares às habilidades técnicas, vocacionais e acadêmicas, as soft skills são geralmente caracterizadas por sua natureza subjetiva e pessoal, envolvendo aspectos como empatia, comunicação, adaptabilidade e inteligência emocional. Por sua versatilidade e abrangência, são consideradas habilidades multifuncionais, essenciais para a construção de relações saudáveis e produtivas tanto no âmbito intrapessoal quanto interpessoal, funcionando como um importante diferencial no desenvolvimento profissional e humano (Bes, 2021).

Nesse contexto, o desenvolvimento dessas habilidades torna-se um elemento central na formação integral do sujeito, indo além da simples aquisição de conhecimentos técnicos. A capacidade de autorregulação, de estabelecer relações interpessoais saudáveis, de tomar decisões com base em análises críticas e de atuar com empatia e responsabilidade social são exemplos de atributos que fortalecem não apenas a empregabilidade, mas também a cidadania. Assim, promover o ensino e a prática das soft skills em espaços educativos e profissionais representa um investimento no preparo de indivíduos mais resilientes, proativos e preparados para enfrentar os desafios multifacetados do século XXI (Ferreira, 2024).

Recentemente, observa-se um crescente interesse da comunidade acadêmica na investigação das soft skills, com pesquisas que abordam desde sua relevância no ensino superior até sua influência em áreas como o empreendedorismo, a eficácia gerencial e a condução de projetos organizacionais. As soft skills desempenham um papel central no sucesso individual, tanto nas interações interpessoais quanto, de forma significativa, no desempenho profissional (Morozevich *et al.*, 2022). Acredita-se que essas habilidades comportamentais e socioemocionais constituem a base para a assimilação e aplicação eficaz das hard skills, sendo, portanto, fundamentais para o desenvolvimento integral do indivíduo.

Essa ampliação do escopo investigativo reflete a compreensão de que, em um cenário profissional cada vez mais tecnológico e dinâmico, habilidades como liderança, comunicação, empatia, pensamento crítico e adaptabilidade se tornam determinantes para a sustentabilidade das práticas organizacionais. No contexto da educação superior, por exemplo, a integração das soft skills aos currículos contribui não apenas para a formação técnica dos estudantes, mas também para o fortalecimento de suas habilidades sociais, promovendo uma atuação mais consciente, ética e colaborativa. Na mesma linha, para as organizações, habilidades como negociar, gerir equipes e tomar decisões assertivas podem ser tão relevantes quanto o domínio técnico das suas metodologias. Isso demonstra que investir no desenvolvimento das soft skills é essencial para promover a excelência acadêmica e profissional em múltiplas esferas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta investigação adotou um questionário que foi aplicado a 307 profissionais atuantes em instituições públicas, escolhidos mediante conveniência de acesso, cujo objetivo foi identificar o perfil profissional de aderência às soft skills considerando a percepção individual dessas habilidades no contexto de trabalho.

A construção do instrumento de coleta de dados que foi utilizado nesta pesquisa foi realizado em três etapas: a) levantamento bibliográfico e bibliométrico; b) sessão de *Focus*

*Group* com a presença de 5 especialistas e c) aplicação de um questionário estruturado. A etapa “a” contou com a identificação, em repositórios de dados acadêmicos, de estudos que apresentassem fundamentos, modelos e estruturas para operacionalizar as soft skills. Nesse sentido buscou-se ancorar-se em autores que apresentassem modelos e estruturas de avaliação dessas habilidades que possam ser traduzidas em comportamentos e ações diárias com a finalidade de facilitar a construção do questionário da pesquisa. A etapa “b” teve como objetivo levantar as percepções, do grupo de profissionais especialistas, acerca dos conjuntos de habilidades comportamentais que serão necessárias para o trabalho, em um horizonte de 5 a 10 anos, considerando, a influência da tecnologia no contexto do trabalho.

Esse grupo representativo foi formado por profissionais, oriundo de instituições de pesquisa e empresas públicas federais, com experiência profissional na média de 16 anos, com idade média de 43 anos e são, predominantemente, do sexo masculino. Foi garantida a confidencialidade de quem expressava os comentários, sem a identificação dos participantes ou utilização de gravação de áudio ou vídeo, já que o objetivo era de coletar informações, não relacionando aos seus autores e muito menos ao cargo que ocupavam. A sessão de *Focus Group*, foi realizada na modalidade online por meio do software Google Meet. Utilizou-se também o software Google Jamboard para operacionalizar a sessão. A sessão iniciou-se com a apresentação, ao grupo de especialistas, de um conjunto de 24 habilidades comportamentais agrupadas em 4 macros. Em seguida, foi solicitado a cada especialista que gerasse suas listas individuais de habilidades. Após análise comparativa das listas, excluindo-se as habilidades sinônimas entre si, foram selecionadas as habilidades mais relevantes e que possuíam uma frequência de escolha por três ou mais participantes. Essas habilidades, na expertise, experiência e vivência dos participantes, serão fundamentais para lidar com as novas demandas e novas formas de organização do trabalho no futuro e estão descritas no Quadro 1.

**Quadro 1: Soft skills relacionadas pelos especialistas**

SOFT SKILLS AGRUPADAS	SOFT SKILLS DESDOBRADAS EM ITENS
Comunicação e colaboração	Observo as normas de comportamento (regras éticas) ao interagir em ambientes online e redes sociais; compartilho dados e informações digitais usando as tecnologias de informação e comunicação; consigo me comunicar usando diferentes tecnologias de informação e comunicação.
Criatividade	Sou capaz de gerar novas ideias ou tratar procedimentos de uma nova forma usando as tecnologias de informação e comunicação; consigo atribuir originalidade ao meu trabalho com o uso das tecnologias de informação e comunicação; uso as tecnologias de informação e comunicação para executar minhas tarefas de forma criativa; consigo editar arquivos e documentos de forma colaborativa com outros empregados com uso das tecnologias de informação e comunicação.
Solução de problemas	Tomo decisões apoiado no uso das tecnologias de informação e comunicação; Encontro soluções para os problemas usando as tecnologias de informação e comunicação; ao me deparar com um problema, tenho a certeza de que posso resolvê-lo usando as tecnologias de informação e comunicação.
Pensamento crítico	Ofereço provas ou exemplos de argumentos que forneço; uso dados e informações colhidas na internet para fundamentar minhas decisões; consigo filtrar os pontos mais importantes em uma discussão.

Fonte: elaborado pelos autores.

Finalizada a escolha das soft skills, foi solicitado aos participantes que atribuíssem pesos distintos para cada habilidade selecionada visando sua priorização. Foi possível, desta forma, a construção de um instrumento de coleta de dados no formato de questionário estruturado, etapa “c”, contendo as habilidades selecionadas e uma escala Likert de 10 pontos.

Com o intuito de verificar a clareza dos itens, identificar possíveis falhas e promover os ajustes necessários, foi conduzido um estudo piloto (pré-teste) com um grupo de 10 participantes. Essa etapa teve como objetivos eliminar ambiguidades, evitar itens sugestivos e assegurar a adequada compreensão tanto dos enunciados quanto da escala de respostas por parte do público-alvo. Como resultado, foram realizadas pequenas adaptações e correções em alguns itens do instrumento.

Importante destacar que esta pesquisa está fundamentada nas diretrizes da Resolução nº 466/12, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos (BRASIL, 2012). A amostragem adotada combinou critérios de aleatoriedade e conveniência de acesso, resultando na obtenção de 307 respostas válidas ao questionário. Os respondentes são profissionais servidores e empregados públicos vinculados a instituições públicas de pesquisa, como universidades e centros de pesquisa. A aplicação do instrumento foi realizada por meio da plataforma online Google Forms, com envio do link por e-mail aos participantes.

Os dados coletados foram tratados da seguinte forma:

a) Atribuição de pesos aos critérios e alternativas (*Focus Group*): As soft skills agrupadas passaram a representar os critérios de avaliação, enquanto as soft skills desdobradas configuraram-se como alternativas. Tanto os critérios quanto as alternativas foram submetidos a comparações paritárias (dois a dois), com base em sua importância relativa, resultando na construção de uma matriz de julgamentos, característica central da técnica AHP (*Analytic Hierarchy Process* ou *Processo Analítico Hierárquico*). Essa técnica tem como objetivo hierarquizar elementos decisórios por meio de uma estrutura multicritério, permitindo a priorização de alternativas com base em julgamentos qualitativos e quantitativos. A partir da matriz de comparações, foram calculados os pesos relativos de cada critério, refletindo sua contribuição na decisão global. Todo esse processo foi conduzido por meio do software Sistema Online AHP – AHP-OS, que automatizou os cálculos matemáticos, como o vetor próprio normalizado e o índice de consistência, assegurando maior precisão e confiabilidade aos resultados obtidos. A utilização da técnica AHP proporcionou uma abordagem sistemática, transparente e racional para a tomada de decisão, fundamentada em dados empíricos e análises estruturadas. Trata-se de um método especialmente adequado para contextos em que múltiplos critérios e alternativas estão envolvidos, como no presente estudo, permitindo integrar julgamentos subjetivos de forma coerente e metodologicamente robusta.

b) Dados oriundos dos questionários aplicados: Os dados foram analisados por meio da aplicação da técnica multicritério TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution* ou Técnica para Ordem de Preferência por Similaridade à Solução Ideal), em sua versão híbrida, que combina aspectos qualitativos e quantitativos para a ordenação das alternativas. Essa abordagem tem como objetivo principal identificar, entre um conjunto de opções, aquelas que apresentam maior proximidade da solução ideal e maior distância da solução anti-ideal, com base nos critérios previamente definidos. No presente estudo, optou-se por selecionar os 10 perfis mais e 10 perfis menos aderentes às soft skills priorizadas, conforme os resultados gerados pela aplicação da técnica. A escolha do método TOPSIS híbrido justificou-se por sua capacidade de avaliar as diferentes habilidades tanto de forma isolada quanto de maneira agregada, considerando o julgamento individual de cada respondente. O resultado é expresso por meio de um índice de aderência, o qual quantifica a proximidade relativa de cada alternativa em relação à solução ideal. Todas as etapas do método TOPSIS híbrido foram operacionalizadas utilizando o software Microsoft® Excel® para Microsoft 365, versão 2020, com modelagem específica das fórmulas e procedimentos necessários, assegurando a reproduzibilidade dos cálculos e a rastreabilidade dos dados.

#### **4. RESULTADOS**

Os resultados desta pesquisa serão apresentados da seguinte forma: inicialmente são apresentadas no Quadro 2 os resultados das atribuições consolidadas de peso/ponderação de cada critério e alternativa priorizadas, a partir da comparação paritária realizada pelos especialistas para cada habilidade, de forma agrupada e de forma desdobrada.

**Quadro 2: Hierarquia das soft skills após atribuição de peso pelos especialistas**

<i>Soft skills agrupadas</i>		ORD.
<b>Razão de Consistência</b>	<b>PESO (%)</b>	
<b>SOFT SKILLS AGRUPADAS/CRITÉRIOS</b>		
Comunicação e Colaboração	33,80	2
Criatividade	45,70	1
Solução de Problemas	14,30	3
Pensamento Crítico	6,20	4
<i>Soft Skills Desdobradas</i>		ORD.
<b>Comunicação e Colaboração</b>		
<b>Razão de Consistência</b>	<b>PESO (%)</b>	
<b>SOFT SKILLS DESDOBRADAS/ALTERNATIVAS</b>		
Observo as normas de comportamento (regras éticas) ao interagir em ambientes online e redes sociais	49,30	1
Compartilho dados e informações digitais usando as tecnologias de informação e comunicação	31,10	2
Consigo me comunicar usando diferentes tecnologias de informação e comunicação	19,60	3
<b>Criatividade</b>		ORD.
<b>Razão de Consistência</b>	<b>PESO (%)</b>	
<b>SOFT SKILLS DESDOBRADAS/ALTERNATIVAS</b>		
Sou capaz de gerar novas ideias ou tratar procedimentos de uma nova forma usando as tecnologias de informação e comunicação	39,70	
Consigo atribuir originalidade ao meu trabalho com o uso das tecnologias de informação e comunicação	44,70	1
Uso as tecnologias de informação e comunicação para executar minhas tarefas de forma criativa	10,80	3
Consigo editar arquivos e documentos de forma colaborativa com outros empregados com uso das tecnologias de informação e comunicação	4,80	4
<b>Solução de Problemas</b>		ORD.
<b>Razão de Consistência</b>	<b>PESO (%)</b>	
<b>SOFT SKILLS DESDOBRADAS/ALTERNATIVAS</b>		
Tomo decisões apoiado no uso das tecnologias de informação e comunicação	55,80	
Encontro soluções para os problemas usando as tecnologias de informação e comunicação	32,00	2
Ao me deparar com um problema, tenho a certeza de que posso resolvê-lo usando as tecnologias de informação e comunicação	12,20	3
<b>Pensamento Crítico</b>		ORD.
<b>Razão de Consistência</b>	<b>PESO (%)</b>	
<b>SOFT SKILLS DESDOBRADAS/ALTERNATIVAS</b>		
Ofereço provas ou exemplos de argumentos que forneço	52,80	
Uso dados e informações colhidas na internet para fundamentar minhas decisões	33,30	2
Consigo filtrar os pontos mais importantes em uma discussão	14,00	3

Fonte: elaborado pelos autores.

A aplicação da técnica AHP aos critérios e alterativas, com base na percepção dos especialistas durante a sessão de *Focus Group*, possibilitou identificar os seguintes resultados:

- i) A hierarquia com as prioridades apresenta os seguintes critérios/soft skills agrupadas em ordem de prioridade: em primeiro a soft skills Criatividade (45,70%); em segundo, Comunicação e Colaboração (33,80%), em terceiro, Solução de Problemas (14,30%) e em quarto Pensamento Crítico (6,20%);
- ii) A razão de consistência global (4,10%) ficou dentro do limite aceito pela técnica que é de 10%;
- iii) Considerando as alternativas/soft skills desdobradas, a hierarquia, em ordem de prioridade, apresentou os seguintes resultados: Em primeiro lugar a soft skills “Tomo decisões apoiado no uso das tecnologias de informação e comunicação” (55,80%); em segundo lugar a soft skills “Ofereço provas ou exemplos de argumentos que forneço” (52,80%); e em terceiro lugar a soft skills “Observo as normas de comportamento (regras éticas) ao interagir em ambientes online e redes sociais” (49,30%);
- iv) Para todas as alternativas/soft skills desdobradas, a razão de consistência global ficou dentro do limite aceito pela técnica que é de 10%.

#### **4.1. Perfil mais e menos aderentes às soft skills priorizadas (agrupadas e desdobradas).**

Na sequência, são apresentados os dados oriundos da análise TOPSIS híbrido, aplicado aos 307 questionários. Após a apresentação de uma análise do perfil global da amostra, os dados que seguem, serão apresentados por critério/alternativa, de forma que seja possível visualizar os 10 perfis mais e os 10 perfis menos aderentes às soft skills que foram ponderadas e priorizadas pelos especialistas na etapa anterior, ou seja, os perfis que percebem e mobilizam com mais frequência o uso e aplicação das soft skills, que foram priorizadas, em seu cotidiano de trabalho, com base na análise demográfica dos seguintes itens, presentes no questionário aplicado: experiência profissional no serviço público, grau de escolaridade, área de atuação e se exerce ou não função gerencial. A aderência às soft skills considerou a quantidade de itens do questionário marcados, pelos 307 respondentes, com valores maior ou igual a 80% (8, 9 e 10 na escala do instrumento) para as três soft skills ponderadas com o maior peso. Os perfis menos aderentes referem-se à quantidade de itens marcados abaixo desse valor da escala.

Os dados referentes à experiência profissional no serviço público, considerando a amostra pesquisada, revelam um valor médio de 15 anos. No que se refere à formação educacional, a amostra pesquisada apresentou a seguinte configuração: 36,8% ou 113 são Pós-Graduados; 38,4% ou 118 possuem o Nível Superior e 24,8% ou 76 possuem o Nível Médio. Exercendo função gerencial estão 43 respondentes o que corresponde a 14%. Por sua vez, 86% ou 264 responderam que não exercem função gerencial. Quanto à área de atuação, o questionário possibilitava a marcação de mais de uma área, considerando os últimos 12 meses de trabalho. Sendo assim, 29,40% dos respondentes afirmaram que atuam ou já atuaram na área de apoio administrativo, 25,50% na área de atendimento ao público, 12,50% na área de pesquisa, 11,70% na área de docência, laboratório com 8,7%, Coordenação/Chefia/Supervisão com 7,80%, Manutenção e Infraestrutura com 2,50% e Serviço de Campo com 2,00%.

##### **4.1.1 Soft skills agrupadas**

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis mais aderentes às soft skills agrupadas, apresentou os seguintes resultados:

- i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: apoio administrativo, atendimento ao público, pesquisa, docência e coordenação/chefia/supervisão;
- ii) A média de experiência, 16,3 anos, manteve-se próximo da média geral;

iii) Destacaram-se os respondentes com pós-graduação 40%; 50% com nível superior e 10% com ensino médio;

iv) Quando ao exercício da função gerencial, os dados apresentam-se em 20% que exercem e 80% que não exercem;

v) Para os TOP10 perfis mais aderentes, a aderência média máxima foi de 98,80%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado percebem e mobilizam com mais frequência o uso e aplicação em seu cotidiano de trabalho.

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis menos aderentes às soft skills agrupadas, apresentou os seguintes resultados:

i) Há uma predominância das seguintes áreas de atuação: apoio administrativo, laboratórios, manutenção e infraestrutura e serviços de campo;

ii) A média de experiência, 16,5 anos mostra-se próximo da média geral;

iii) Destacaram-se os respondentes com nível médio, 70%, face aos perfis com nível superior 30%;

iv) A maioria não possui função gerencial, 80%, face a 20% que possui;

v) Para os TOP10 perfis menos aderentes, a aderência média mínima foi de 43,60%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado não percebem ou não mobilizam com frequência em seu cotidiano de trabalho.

#### **4.1.2 Comunicação e colaboração**

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis mais aderentes às soft skills desdobradas de comunicação e colaboração, apresentou os seguintes resultados:

i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: apoio administrativo, atendimento ao público e coordenação/chefia/supervisão;

ii) A média de experiência, 19 anos, se distancia da média geral;

iii) Destacam-se os respondentes com pós-graduação, 70%, nível superior, 20% e 10% com ensino médio;

iv) A maioria dos respondentes não possui função gerencial, 90%, face à 10% que possui;

v) Para os TOP10 perfis mais aderentes, a aderência média máxima foi de 90,20%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado percebem e mobilizam com mais frequência o uso e aplicação em seu cotidiano de trabalho.

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis menos aderentes às soft skills desdobradas de comunicação e colaboração, apresentou os seguintes resultados:

i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: atendimento ao público, laboratório, manutenção e infraestrutura e serviço de campo;

ii) A média de experiência, 13,3 anos, se mantém próxima da média geral;

iii) Destacam-se os respondentes com nível médio, 100%;

iv) A maioria dos respondentes não possui função gerencial, 100%;

v) Para os TOP10 perfis menos aderentes, a aderência média mínima foi de 39,50%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado não percebem ou não mobilizam com frequência em seu cotidiano de trabalho.

#### **4.1.3 Criatividade**

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis mais aderentes às soft skills desdobradas de criatividade, apresentou os seguintes resultados:

- i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: apoio administrativo, pesquisa, docência e coordenação/chefia/supervisão;
- ii) A média de experiência, 18 anos, distancia-se da média geral;
- iii) Destacaram-se os respondentes com pós-graduação, 90% e nível superior, 10%;
- iv) Quando ao exercício da função gerencial, para esta habilidade, apresenta-se em 50% que possui e 50% não possuem;
- v) Para os TOP10 perfis mais aderentes, a aderência média máxima foi de 98,40%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado percebem e mobilizam com mais frequência em seu cotidiano de trabalho.

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis menos aderentes às soft skills desdobradas de criatividade, apresentou os seguintes resultados:

- i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: atendimento ao público, laboratório, manutenção e infraestrutura e serviço de campo;
- ii) A média de experiência, 16,1 anos, se mantém próxima da média geral;
- iii) Destacaram-se os respondentes com nível médio, 90%, face a 10% com nível superior;
- iv) A maioria dos respondentes não possui função gerencial, 90%;
- v) Para os TOP10 perfis menos aderentes, a aderência média mínima foi de 45,50%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado não percebem ou não mobilizam com frequência em seu cotidiano de trabalho.

#### 4.1.4 Solução de problemas

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis mais aderentes às soft skills desdobradas de solução de problemas, apresentou os seguintes resultados:

- i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: apoio administrativo, atendimento ao público, pesquisa, coordenação/chefia/supervisão;
- ii) A média de experiência, 21,3 anos, distancia-se da média geral;
- iii) Destacaram-se os respondentes com nível superior, 60%, seguidos de pós-graduação e nível médio com 20% cada;
- iv) Quando ao exercício da função gerencial, para esta habilidade, apresenta-se em 20% que exercem e 80% que não exercem;
- v) Para os TOP10 perfis mais aderentes, a aderência média máxima foi de 93,15%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado percebem e mobilizam com mais frequência o uso e aplicação em seu cotidiano de trabalho.

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis menos aderentes às soft skills desdobradas de solução de problemas, apresentou os seguintes resultados:

- i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: laboratórios, manutenção e infraestrutura e serviços de campo;
- ii) A média de experiência, 11,6 anos mostra-se abaixo da média geral;
- iii) Destacaram-se os respondentes com nível médio, 70%, face a perfis com nível superior 30%;
- iv) A maioria não possui função gerencial, 80%, face a 20% que possui;
- v) Para os TOP10 perfis menos aderentes, a aderência média mínima foi de 37,70%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este

perfil destacado não percebem ou não mobilizam com frequência em seu cotidiano de trabalho.

#### **4.1.5 Pensamento crítico**

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis mais aderentes às soft skills desdobradas de pensamento crítico, apresentou os seguintes resultados:

- i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: pesquisa, docência, coordenação/chefia/supervisão, apoio administrativo;
- ii) A média de experiência, 17,5 anos, mostra-se próximo da média geral;
- iii) Destacaram-se os respondentes com 40% com pós-graduação; 40% com nível superior e 20% com ensino médio;
- iv) Quando ao exercício da função gerencial, para esta habilidade, apresenta-se em 10% que exercem e 90% que não exercem;
- v) Para os TOP10 perfis mais aderentes, a aderência média máxima foi de 91,20%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado percebem e mobilizam com mais frequência o uso e aplicação em seu cotidiano de trabalho.

A análise TOPSIS híbrido dos 10 perfis menos aderentes às soft skills desdobradas de pensamento crítico, apresentou os seguintes resultados:

- i) Destacaram-se os respondentes que atuaram nas seguintes áreas: laboratórios, manutenção e infraestrutura e serviços de campo;
- ii) A média de experiência, 16,4 anos mostra-se próximo da média geral;
- iii) Destacaram-se os respondentes com nível médio, 70%, face a perfis com nível superior 30%.
- iv) A maioria não possui função gerencial, 90%, face a 10% que possui;
- v) Para os TOP10 perfis menos aderentes, a aderência média mínima foi de 58,10%, ou seja, considerando as três soft skills de maior peso atribuído, os respondentes com este perfil destacado não percebem ou não mobilizam com frequência em seu cotidiano de trabalho.

### **5. CONSIDERAÇÕES A PARTIR DOS RESULTADOS**

Nesta seção foram analisados e interpretados os resultados obtidos com a aplicação da técnica TOPSIS híbrido, com o objetivo de contextualizar as descobertas no âmbito teórico e prático. Inicialmente, os resultados serão analisados de forma mais geral, considerando todas as soft skills agrupadas, com destaque para as possíveis convergências e divergências com a literatura. Sendo assim, é possível afirmar, olhando-se para os dados agrupados, que, os 10 perfis mais aderentes às soft skills destacaram-se nas áreas de apoio administrativo, atendimento ao público, pesquisa, docência e coordenação/chefia/supervisão. Dados que convergem com um conjunto de teorias comportamentais que sugerem que profissionais em funções que exigem interação frequente com outros, tendem a desenvolver soft skills de forma mais eficiente, o que se aplica para essas áreas. Além disso é possível observar uma correlação direta entre mais experiência com mais escolaridade e uma consequente aquisição de soft skills, ou seja, elementos como experiências, vivências e capacitações, quando unidas, tendem a contribuir para um desenvolvimento mais efetivo (OECD, 2019).

Por outro lado, os 10 perfis menos aderentes às soft skills indicam que os perfis com menor nível de aderência a essas soft skills concentram-se, predominantemente, em áreas de atuação caracterizadas por atividades rotineiras e repetitivas, como laboratórios, manutenção e infraestrutura e serviços de campo. Nesses casos, a experiência profissional, isoladamente, não se mostrou suficiente para assegurar uma elevada aderência às soft skills, o que representa

uma divergência relevante em relação ao corpo teórico que tradicionalmente atribui à experiência um papel central no desenvolvimento e na aprendizagem dessas soft skills. Em contrapartida, os dados relacionados à escolaridade revelam uma predominância de indivíduos com nível médio de formação, corroborando a literatura existente que aponta os níveis educacionais mais baixos como um fator potencialmente limitador para o desenvolvimento das soft skills (Carretero; Vuorikari; Punie, 2017). Ademais, os achados contrariam parcialmente teorias que sugerem uma relação direta entre o exercício de funções gerenciais ou de liderança e o maior desenvolvimento de soft skills. De modo geral, nos perfis com maior aderência às soft skills, a maioria dos respondentes declarou não ocupar cargos de gestão ou liderança formal.

De forma mais específica, o conjunto de dados apresentados para as soft skill de comunicação e colaboração, demonstra um comportamento similar, uma vez que apresentam elementos de convergência com a teoria de que indivíduos que atuam em áreas de alta interação social e colaboração, bem como com níveis mais elevados de educação, tendem a mobilizar mais as soft skills de comunicação e colaboração e, consequentemente, a valorizar seu desenvolvimento (Petiz; Costa, 2017; Jardim, 2020). Por outro lado, perfis que atuam em áreas mais operacionais, com uma configuração de trabalho mais rotineira, previsível e mais inflexível, tendem a não perceberem a mobilização tanto desta quanto outras soft skills no contexto de trabalho.

O conjunto de dados apresentados para as soft skills de criatividade destacou que os 10 perfis mais aderentes situam-se nas áreas de apoio administrativo, pesquisa, docência e coordenação/chefia/supervisão, ou seja, dentro de uma perspectiva esperada, já que, são áreas de atuação em que há certa flexibilidade para que o indivíduo atue de forma criativa destacando-se dentre as demais. Também são áreas em que há certo predomínio do uso de aplicação de tecnologias para execução do trabalho, dado este que também se mostra convergente com o fato de que usar tecnologias de forma criativa possui estreitas relações com níveis elevados de educação segundo aponta Henriksen e colaboradores (2021). Os dados também apontam um elevado percentual de indivíduos com pós-graduação com aderência a esta habilidade, ao passo que os 10 perfis menos aderentes apresentaram níveis de escolaridade inferiores. O que, por sua vez, encontra convergência com os estudos de Laar e colaboradores (2019) que sugere que o elevado nível de realização educacional é relevante para a habilidade digital de criatividade. Na mesma linha a experiência profissional elevada pode proporcionar mais oportunidades para a prática e desenvolvimento de soft skills mais criativas segundo estudos que relacionam a experiência com a proficiência em soft skills comportamentais. Os dados da soft skills de criatividade demonstraram que perfis com experiência elevada tendem a perceber e mobilizar esta habilidade comportamental no cotidiano de trabalho com mais facilidade, porém, vinculada, conforme visto à uma elevada escolaridade.

Os estudos de Mayer (1992) e Funke (2010) sugerem que a soft skills de solução de problemas é influenciada por fatores individuais que podem ser descritos como conhecimentos prévios, habilidades, atitudes, experiências, vivências, entre outros que podem influenciar de forma positiva ou negativa na aprendizagem e desenvolvimento desta soft skills. Segundo os mesmos autores, esta soft skills é integradora e mobilizadora de outras soft skills como pensamento crítico, comunicação e colaboração entre outras e, portanto, as experiências e vivências tornam-se um componente importante para seu desenvolvimento. Os dados coletados caminham na mesma linha, uma vez que, para os 10 perfis mais aderentes, os dados médios de experiência foram os maiores apurados. Na mesma linha, Petiz e Costa (2017) afirmam que a experiência profissional e a educação superior são fatores importantes

para a adesão às soft skills e, da mesma forma, a falta desses elementos, por sua vez, tentem a limitar sua aderência.

A soft skill pensamento crítico é desdobrada em indicadores que evidenciam sua estreita relação com as soft skills de resolução de problemas, dado que solucionar desafios requer uma abordagem crítica, racional e lógica. Tal habilidade implica o uso sistemático de conhecimentos, dados e evidências na busca por soluções mais eficazes frente a situações complexas. Os dados obtidos apontam para uma correlação direta entre níveis mais elevados de escolaridade e maior aderência a essas soft skills, o que reforça o entendimento de que a formação educacional pode desempenhar papel facilitador no desenvolvimento de novas soft skills. No entanto, no que se refere à variável experiência profissional, os resultados revelam que, mesmo entre os perfis com maior aderência à habilidade, as médias de tempo de experiência são próximas à média geral da amostra. Esse achado sugere que a experiência, por si só, não constitui um fator relevante para o desenvolvimento dessas soft skills, indicando que outros elementos — como contexto educacional, estímulo cognitivo e uso significativo de tecnologias no trabalho — podem exercer influência mais significativa.

Saindo novamente da visão mais específica de cada habilidade e indo para um panorama mais geral, considerando, portanto, as soft skills agrupadas, é possível destacar que, tanto para os perfis mais e menos aderentes, a diversidade das áreas de atuação dos respondentes sugere que fatores específicos de cada área podem exercer uma influência significativa na forma como cada indivíduo percebe o uso e a aplicação das soft skills em seu cotidiano de trabalho. Isso inclui o maior ou menor uso de novas tecnologias no trabalho, a natureza da execução das rotinas diárias, a disponibilidade e o acesso a informações relevantes, entre outros aspectos.

Na mesma linha, os dados apontam que as áreas de atuação dos perfis menos, para todas as soft skills, apresentaram as seguintes áreas de atuação em comum: laboratórios, manutenção e infraestrutura e serviços de campo, ou seja, áreas onde há pouco ou nenhum uso de novas tecnologias para a execução do trabalho. Portanto, é possível afirmar que, a disponibilidade de uso das novas tecnologias para a execução das atividades, pode afetar a percepção do indivíduo em usar e aplicar as soft skills em seu cotidiano. Os estudos de autores como Amzalag e colaboradores, 2022 e Laar e colaboradores, 2020 reforçam que os novos desafios impostos ao contexto de trabalho exigirão dos indivíduos o aprendizado e desenvolvimento de um amplo conjunto de soft skills capazes de lidar com ambientes onde há prosperidade de tecnologias disponíveis para a execução da tarefa.

Assim, a partir dos resultados obtidos, ainda é possível inferir algumas implicações práticas relevantes: primeiramente, mostra-se imperativo a necessidade de investimento em programas de desenvolvimento profissional que visem melhorar a adesão às soft skills estudadas. Tais programas poderiam focar em seu aprimoramento e na oferta de um ambiente propício para o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Em segundo lugar, é crucial fornecer mais recursos tecnológicos para as áreas com menor adesão às soft skills. A disponibilização de novas tecnologias pode facilitar a reestruturação de processos e a inovação nas formas de execução do trabalho, auxiliando os profissionais a incorporarem essas soft skills em suas rotinas diárias.

## 6. CONCLUSÕES

A partir dos resultados obtidos pela pesquisa é possível responder à questão central anteriormente proposta, ou seja, as soft skills percebidas como mais relevantes para o desempenho profissional, na perspectiva dos profissionais, são: a criatividade, a comunicação e colaboração, a solução de problemas e o pensamento crítico, com ênfase especial na criatividade e na capacidade de tomar decisões com apoio das tecnologias da informação e

comunicação. Essas soft skills não apenas se destacaram na percepção dos especialistas, como também mostraram maior aderência entre os perfis profissionais mais experientes e com maior escolaridade, revelando-se essenciais para a atuação eficiente no contexto da administração pública, marcado pelo uso crescente das novas tecnologias.

As contribuições teóricas deste estudo são relevantes ao colocar em evidência o debate sobre a importância das soft skills no contexto da administração pública, tradicionalmente mais associado a práticas burocráticas e estruturadas. A pesquisa amplia a compreensão sobre como tais soft skills são percebidas, ou não, em distintas áreas de atuação e perfis profissionais, oferecendo uma lente analítica para compreender os efeitos do uso das novas tecnologias no cotidiano de trabalho de perfis heterogêneos. Ao integrar os métodos TOPSIS híbrido e AHP a pesquisa também fortalece a literatura sobre formas de se operacionalizar as soft skills, traduzindo-as em comportamentos e ações e propondo um modelo metodológico replicável e adaptável a outras realidades institucionais.

Do ponto de vista prático, os resultados evidenciam oportunidades para a atuação de gestores públicos e formuladores de políticas e práticas gestão de pessoas. Primeiro, porque se identificou a necessidade de personalizar estratégias de educação corporativa, reconhecendo que profissionais em áreas operacionais ou de menor escolaridade tendem a apresentar níveis mais baixos de percepção e, consequente mobilização das soft skills investigadas. Além disso, a pesquisa sugere que o estímulo ao uso de novas tecnologias, na rotina de trabalho, pode potencializar o desenvolvimento dessas soft skills. Portanto, a criação de programas de capacitação que integrem tecnologias digitais oportunizando o desenvolvimento das soft skills, bem como a reestruturação de rotinas de trabalho mais propícias à criatividade, à colaboração e à análise crítica, tendem a favorecer ambientes mais adaptáveis, inovadores e resilientes.

Algumas limitações para esta pesquisa se fazem presente. A principal refere-se à natureza da coleta de dados, baseada em autoavaliação, o que pode ter induzido vieses cognitivos na atribuição das soft skills. Respondentes tendem a superestimar ou subestimar suas próprias soft skills, especialmente quando envolvem soft skills de caráter mais subjetivo como a criatividade ou o pensamento crítico. A amostra, embora numericamente expressiva, foi selecionada por conveniência e concentra-se em instituições públicas de pesquisa, o que tende a limitar a generalização dos achados para outros segmentos da administração pública com estruturas e culturas distintas.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a ampliação da diversidade da amostra, incluindo profissionais de instituições públicas municipais e estaduais, em especial para áreas como segurança pública, saúde e educação básica. Sugere-se também o uso de abordagens que combinem autoavaliações com avaliações de 360 graus ou observações comportamentais diretas no ambiente de trabalho. Além disso, seria oportuno investigar longitudinalmente os efeitos de programas de desenvolvimento corporativo das soft skills.

Por fim, observa-se que, em um mercado de trabalho cada vez mais permeado pela Inteligência Artificial (IA), as soft skills tornam-se recursos incontestáveis. A capacidade de adaptação, a comunicação e a criatividade são traços humanos que resistem à automatização e se destacam como atributos insubstituíveis no novo ecossistema laboral. A IA pode replicar padrões, mas é no julgamento ético, na colaboração significativa e na inovação sensível ao contexto que reside o diferencial estratégico. Assim, a promoção das soft skills no contexto de trabalho, não é apenas uma exigência profissional, mas sim uma reafirmação do valor do indivíduo diante da crescente tecnificação do mundo do trabalho.

## REFERÊNCIAS

AMZALAG, M.; MASRY-HERZALLAH, A. Cultural dimensions and skills in the 21 st century: the Israeli education system as a case study. **Pedagogy, Culture & Society**, v. 30, n. 5, 1-21, 2022

ARALL Y MOLIAS, A. Las competencias digitales en el entorno laboral. **Revista de Estudios Laborales**, n. 58, v. 2, p. 97–114, 2019.

ASABEH, G.; KHALIL, H.; ABU SALEM, H. The role of soft skills in business communication: A post-COVID perspective. **Journal of Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 34–52, 2023.

BES, P. Introdução às capacidades (skills). In: BES, Pablo Rodrigo *et al.* **Soft Skills**. Porto Alegre: Sagah, 2021.

BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Conselho Nacional de Saúde**, 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 19 jun.2025.

BUKARTAITE, R.; HOOPER, D. Automation, artificial intelligence and future skills needs: an Irish perspective. **European Journal of Training and Development**, Bingley, v. 47, n. 10, p. 163–185, 2023.

CALVOSA, M. **Liderança empresarial e estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 1, p. 224-260, 2023.

CARRETERO GOMEZ, S. *et al.* **DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.

COSTA FILHO, R.; SOUZA, M.; SILVA, L. A importância das soft skills na empregabilidade: um estudo com egressos do ensino superior. **Revista de Educação e Cultura Contemporânea**, v. 18, n. 48, 2021.

DELOITTE. **The Deloitte Global Human Capital Trends**. [S. l.]: Deloitte, 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 19 jun. 2025.

DOLOR dos SANTOS, W. *et al.* A possível relação entre Inovação Gerencial, Gestão Organizacional e Liderança Empresarial, em um Ambiente Colaborativo. In: XVII SEGéT - Simpósio de Excelência, Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, 2020.

FAN, X.; JIANG, X.; DENG, N. Immersive technology: A meta-analysis of augmented/virtual reality applications and their impact on tourism experience. **Tourism Management**, v. 91, p. 104534, 2022.

FERREIRA, M.; RURATO, P. **Habilidades Digitais e Habilidades Digitais do Século 21 – Uma Análise Bibliométrica**. In: XXIV SEMEAD – Seminários de Administração FEA/USP, São Paulo, Brasil, 2021.

FERREIRA, M. **TICS e habilidades digitais do século XXI em uma instituição pública**. 2024. Tese (Doutorado em Ciências da Informação, Sistemas, Tecnologias e Gestão da Informação) — Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2024.

FERNANDES, A. *et al.* A Tipologia de Classificação de Clientes aplicada à necessidade do Dinamismo de Novos Modelos de Negócios no Microambiente de Pequenas Empresas. In: XIV CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro, Brasil, 2022.

HENRIKSEN, D. *et al.* Creativity and technology in teaching and learning: A literature review of the uneasy space of implementation. **Educational Technology Research and Development**, v. 69, n. 4, 2021.

JARDIM, J. *et al.* The Soft Skills Inventory: developmental procedures and psychometric analysis. **Psychological Reports**, v. 125, n. 1, p. 1–29, dez. 2020.

KOVÁCS, I.; KERESZTES, É. Young employees' perceptions about employability skills for e-commerce. **Economies**, v. 10, p. 309, 2022.

MAYER, R. **Thinking, problem solving, cognition**. New York: WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co., 1992.

MOROZEVICH, E. *et al.* Employee's competence profile for adaptive organization management. **Organizacija**, v. 55, n. 1, p. 3–16, fev. 2022.

OECD. **Skills matter: additional results from the survey of adult skills**. Paris: OECD Publishing, 2019..

PETIZ, O.; COSTA, C. The importance of soft skills in the university academic curriculum: the perceptions of the students in the new society of knowledge. **International Journal of Business and Social Research**, v. 7, n. 6, p. 25–34, 2017.

SHAKINA, E. *et al.* Rethinking the corporate digital divide: the complementarity of technologies and the demand for digital skills. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, p. 120405, 2021.

STRAUSS, L.; HOPPEN, N. A framework to analyze affordances when using big data and analytics in organizations: a proposal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 4, 2019.

SILVA, M.; GOMES, C.; COSTA JUNIOR, C. A hybrid multicriteria methodology TOPSIS-MACBETH-2N applied in the ordering of technology transfer offices. **Produção Online**, v. 20, n. 4, 2019.

VAN LAAR, E. *et al.* Determinants of 21st-century digital skills: a large-scale survey among working professionals. **Computers in Human Behavior**, v. 100, p. 93–104, 2019.

VILAS-BOAS, J.; RODRIGUES, J.; ALBERTI,, Convergence of Distributed Ledger Technologies with Digital Twins, IoT, and AI for fresh food logistics: challenges and opportunities. **Journal of Industrial Information Integration**, v. 31, p. 100393, fev. 2023.