

## *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)

Soft Skills in public higher education: a study with active public workers in a postgraduate program of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

*Soft Skills en el contexto de la gestión universitaria. Un estudio de caso de los trabajadores del programa de postgrado de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil*

Leila Beatriz Hersing Costa  
Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)  
leila.hersing.costa@gmail.com

Nilara Izabel Von Fruauff Pavan  
Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)  
nilara.pavan@gmail.com

Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)  
professordalmau@gmail.com

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta  
Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)  
kellycbenetti@gmail.com

Recibido 14/11/2022 – Aceptado 17/03/2023

Resumo: O artigo analisa as ações da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para desenvolver *soft skills* nos servidores. Foi realizada entrevista com a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, análise documental e pesquisa com servidores ativos no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Os resultados destacam a necessidade de adaptar a Gestão por Competências para a realidade do ensino superior público bem como a necessidade de buscar desenvolvimento de *soft skills*. Por um lado, a legislação e a estrutura do serviço público limitam a Gestão por Competências e por outro evidencia-se a necessidade de que as chefias compreendam a importância das *soft skills*. Por fim, foi identificado que as ações de capacitação relacionadas às *soft skills* ainda não são tão proeminentes na UFSC e sugere-se realizar pesquisas com ampliação da amostra de servidores para, enfim, propor soluções que promovam tanto iniciativas de Gestão por Competências como de desenvolvimento de *soft skills*.

Palavras-chave: *soft skills*, gestão universitária, universidade, desenvolvimento de pessoas

**Abstract:** *The article analyzes the actions of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) to develop soft skills in employees. An interview was carried out with the Personnel Training Coordination, document analysis and research with*



*active public workers in the Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. The results highlight the need to adapt Competency Management to the reality of public higher education as well as the need to seek the development of soft skills. On the one hand, the legislation and the structure of the public service limits Competency Management and on the other hand, there is a need for managers to understand the importance of soft skills. Finally, it was identified that training actions related to soft skills are still not so prominent at UFSC and it is suggested to carry out research with an expansion of the sample of public employees to, finally, propose solutions that promote both Competency Management and development initiatives of soft skills.*

**Keywords:** *soft skills; university management; university, people development*

**Resumen:** *Este artículo analiza las acciones de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC) para desarrollar soft skills en sus empleados. Se realizaron entrevistas con la coordinación de capacitación de personal, se realizaron investigaciones y análisis documental con los actuales trabajadores públicos del programa de Postgrado en Administración Universitaria. Los resultados destacaron la necesidad de adaptar la Gestión por Competencias a la realidad de la educación superior así como la necesidad de buscar el desarrollo de las soft skills. Por un lado, la legislación y la estructura de los servicios públicos limitan la Gestión por Competencias. Por otro, se evidencia la necesidad de que los gestores entiendan la importancia de las soft skills. Finalmente, se identificó que las acciones de capacitación de las soft skills aún no son relevantes en la UFSC y se sugiere llevar adelante investigaciones con ampliación de la muestra de empleados para luego proponer soluciones que promuevan la Gestión por Competencias y el desarrollo de iniciativas de soft skills.*

**Palabras clave:** *soft skills, gestión universitaria, universidad, desarrollo de personal*

## 1. El Introdução

A gestão pública, em especial a gestão universitária, é constantemente desafiada a atualizar-se de forma a agregar valor aos servidores públicos e aumentar a eficiência, interagindo diretamente com as mudanças circunstanciais, normativas e processuais da sociedade. (Oliveira, Pinto & Mendonça, 2020). Nesse sentido, a gestão por competências pode ser instrumentalizada como meio de agregar valor aos servidores e, um exemplo disso é demonstrado na PNPD (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal) elaborada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006).

Todavia, para compreender a gestão por competências no contexto do serviço público, é necessário discutir o que se entende por competência. Paes et. al. comentam que “o conceito de competência envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam retorno tanto à própria pessoa, como à organização como um todo” (2019:6).

As competências, também conhecidas pelo acrônimo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), são aplicáveis na esfera pública e podem ser “demonstradas por meio de comportamentos em um determinado contexto de trabalho, expressando ações concretas requeridas do servidor público” (Von Kriiger et. al. 2018:351).

No entanto, há uma defasagem entre a teoria como publicado no Decreto 5707/2006 e as ações tomadas para adotar a gestão por competências em universidades federais (Landfeldt & Odelius, 2017), o que também pode ser demonstrado pela necessidade de decretos subsequentes.

De um lado o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 ressaltou a necessidade de realizar um diagnóstico de competências para a implementação da PNPD (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal) (BRASIL, 2019). Por outro lado, segundo Paes et al. (2019), a Gestão por Competências não se limita à fase de mapeamento de competências, mas sim abrange todo um processo que se inicia com o mapeamento e se estende até as ações da organização, incluindo capacitação e avaliação de desempenho.

Ademais, Von Kriiger et. al. (2018:717) discorre acerca da necessidade de desenvolver “estratégias para customizar modelos e processos de gestão compatíveis com o escopo e a diversidade cultural das organizações do setor público”, ou seja, existe uma demanda de adaptação da GpC (Gestão por Competências) na administração pública.

No caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) essa necessidade é evidenciada por esta ser a maior universidade do estado de Santa Catarina contando com mais de 5000 servidores públicos (UFSC, 2022). Apesar de, através da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) e Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), elaborar anualmente um plano de capacitação denominado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e disponibilizar as programações anuais do Sistema Gestor de Capacitação, ainda não há ações formais para a implantação da Gestão por Competências na UFSC. Tendo em vista estas particularidades, é pertinente aprofundar os estudos na área de gestão por competências, voltando a atenção para a gestão pública universitária.

Além disso, torna-se ainda mais significativo quando observado a existência de competências chamadas de *soft skills* e *hard skills*. Segundo Robles (2012) o termo *hard skills* enfatiza os aspectos técnicos de conhecimentos e habilidades, a partir do que é tangível e colocado no currículo, enquanto a versão *soft* estaria voltada para traços de caráter, habilidades intangíveis como os aspectos interpessoais e intrapessoais, como comunicação, motivação e liderança.

Outrossim, as *soft skills* podem ser empregadas para aprimorar a gestão estratégica de pessoas (Fleury & Fleury, 2004), sendo especialmente relevante tratando-se de instituições complexas, como a universidade, considerada por Leal, Souza e Moreira como uma das organizações sociais mais complexas. Isso ocorre, pois “tratam-se de ambientes altamente institucionalizados e pluralísticos, confrontados por uma série de ordens normativas e constituídos por mais de uma lógica cultural, com diferentes prescrições para a ação” (2018:69).

Por conseguinte, a pesquisa sobre as ações formais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para o desenvolvimento de *soft skills* em seus servidores é um campo de estudo notável. Esse tema possibilita questionamentos relevantes sobre as estratégias adotadas pela instituição para capacitar seus colaboradores em habilidades comportamentais importantes para o mercado de trabalho atual.

Além de envolver ambiguidades de objetivos e tecnologias indefinidas, a gestão universitária enfrenta desafios relacionados ao compartilhamento de poder e aos diversos atores e grupos de interesses envolvidos, como alunos, docentes, técnicos-administrativos e pessoal terceirizado. A pluralidade presente nas universidades torna ainda mais complexa a tarefa de gerir eficientemente essas instituições. Nesse sentido, Leal et al. (2018) recomendam a adoção de abordagens de gestão flexíveis, que possam ser adaptadas às especificidades de cada instituição de ensino superior.

Desse modo, uma das bases para a problemática levantada anteriormente reside no levantamento bibliográfico realizado que revelou um número restrito de pesquisas, no período de 2016 a 2022, relacionadas ao tema *soft skills* no contexto de gestão universitária. A situação torna-se ainda mais adversa quando as pesquisas restringem-se a um dos agentes, neste caso, ao grupo de técnicos-administrativos que compõem a universidade, localizando somente onze estudos sobre o tema.

Além disso, outra justificativa para a indagação apresentada é sustentada pelo Decreto nº 9.991/2019 que, além de agregar novos elementos a PNPD, ressalta a necessidade de realizar um diagnóstico de competências para a implementação da PNPD (BRASIL, 2019).

Portanto, a pesquisa define como objetivo geral analisar as ações formais utilizadas pela UFSC para o desenvolvimento de *soft skills* nos seus servidores. Como objetivos específicos define-se, em primeiro lugar, identificar as atividades laborais dos sujeitos e as *soft skills* envolvidas em suas funções, para então investigar a percepção dos servidores da UFSC acerca do desenvolvimento de *soft skills* e analisar as oportunidades de desenvolvimento de *soft skills* praticadas pela UFSC.

Visando cumprir com os objetivos desta pesquisa, o estudo inicia-se com uma fundamentação teórica que apresenta os conceitos de competências, gestão por competências, e *soft skills*, além de discutir a gestão por competências nas universidades públicas. A seguir serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, para então apresentar os dados encontrados e analisá-los na seção resultados. Posteriormente, na seção de discussão, serão discutidas as implicações dos resultados encontrados, relacionando-os com a literatura. Por fim, a pesquisa será concluída com a apresentação das limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Competências e gestão por competências

O conceito de competência, que há muito tempo atrás era restrito à área jurídica, é hoje um dos temas da área de administração que têm transitado intensamente entre o ambiente acadêmico e empresarial, sendo objeto de forte debate (Ruas, 2005).

O entendimento de competência começou a ser explorado nas décadas de 1950 e 1960, com a corrente dos autores norte-americanos, que define competência como o “conjunto de qualificações ou características preconizáveis que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho” (Dutra, 2000:162). Posteriormente, nas décadas de 1980 e 1990, a corrente dos autores franceses contribuiu para o conceito de competência por atrelar a competência aos resultados que geram.

A concepção de competência tem evoluído ao longo do tempo, resultando em uma integração das correntes norte-americana e francesa. Atualmente, a competência é vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer uma determinada atividade, além de considerar o desempenho

expresso pela pessoa em um contexto específico, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (Brandão e Borges-Andrade, 2007). Dutra (2011) complementa essa definição, ao afirmar que a competência pode ser entendida tanto como a capacidade da pessoa de entregar resultados, quanto como o conjunto de qualificações que ela possui para alcançar esse objetivo.

Outrossim, Durand (1998) ao estudar o que pode ser considerado incompetência nas organizações, propõe um modelo de competência construído em torno de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Essas dimensões englobam não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Assim, a competência é um dos elementos do tripé estratégico ao qual assenta-se a moderna gestão de pessoas (Amaral, 2014).

Portanto, ainda que haja divergências ou entendimentos diversos sobre o tema, um dos aspectos em que há convergência é o conceito de “recursos de competência” (Ruas, 2005) que, com base na “escola francesa” elenca os três elementos fundamentais que são:

**Quadro 1.** Elementos Fundamentais de Competência.

| Elementos                 | Exemplos   |
|---------------------------|--|
| Saber (conhecimentos)     | estratégia empresarial, métodos de pesquisa de mercado; cultura e legislação acerca do consumo em uma certa região;  |
| Saber-fazer (habilidades) | mobilização de grupos no desenvolvimento de projetos; coordenação de processos de planejamento estratégico; orientação da equipe para ampliar o relacionamento com clientes;                                   |
| Saber ser/agir (atitudes) | reconhecimento de seus próprios erros; percepção e identificação de estados de insatisfação na equipe coordenada; capacidade de avaliar antecipadamente os impactos de iniciativas e medidas junto a clientes. |

Fonte: Adaptado de Ruas (2005)

Ao longo do tempo, o conceito de competências é aproximado da administração que aborda a Gestão por Competências (GpC) como um modelo que busca orientar as organizações no planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias para alcançar seus objetivos em diferentes níveis (Pires et al., 2005), ou seja, uma prática estratégica que tem como objetivo melhorar o desempenho da organização por meio do aperfeiçoamento das habilidades individuais das pessoas.

Nesse contexto, a gestão de competências surge como uma resposta de capacitação e traz importantes reflexões sobre o significado do trabalho, o papel dos indivíduos e da educação contínua (Bitencourt, 2004), tendo em vista que cada pessoa é única e faz entregas de formas diferentes para a organização.

## 2.2. Gestão por competências nas universidades públicas federais

Os servidores públicos federais, regidos pela Lei 8112/90, são indivíduos legalmente investidos em cargos públicos que possuem um conjunto específico de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional da administração pública federal. De acordo com essa lei, o foco da seleção de servidores públicos, através de concurso público, é o cargo em si, e não necessariamente as competências individuais dos candidatos.

No entanto, a descrição abrangente dos cargos pode limitar a utilização das competências dos servidores, resultando em subutilização do potencial dos funcionários e prejudicando a eficiência do serviço público (Carmo et al., 2018). Essa abordagem pode restringir a atuação dos servidores públicos federais, que muitas vezes possuem habilidades e competências que não são totalmente exploradas em seus respectivos cargos (Schikmann, 2010).

Schikmann (2010) discute a gestão por competências no setor público como um dos instrumentos de gestão estratégica de pessoas, juntamente com o planejamento de recursos humanos, capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Formalmente, a Gestão por Competências (GpC) surge no serviço público federal através do Decreto 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) trazendo como uma de suas finalidades a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições e tendo como referência o plano plurianual.

Em seu Art. 2º a lei traz sua definição de gestão de competências tal como segue:

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

O Decreto 9.991/2019 revogou o Decreto 5.707/2006 e estabeleceu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), mantendo o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para a excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

Diferente dos modelos tradicionais, a gestão por competências tem como foco não apenas as atribuições formais do cargo, mas todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, incluindo seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho (Amaral, 2014). Pontes et al. (2019) também ressaltam que o desenvolvimento de competências no setor público vai além de um simples treinamento e é um investimento importante no crescimento pessoal e na carreira do servidor dentro da Administração.

Ainda que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) incentive a gestão por competências no serviço público federal, é notável que essa abordagem não está totalmente consolidada nas universidades federais atualmente e precisa ser mais compreendida pelos responsáveis pela gestão de pessoas (Perseguino & Pedro, 2017).

Entre as dificuldades para implementar esse modelo em autarquias, Von Kriiger et al. (2018) destacam a descontinuidade na gestão, a necessidade de apoio da administração superior e a necessidade de sensibilizar todo o quadro de pessoal para tornar o processo uma construção coletiva. Além disso, Bassan et al. (2020) identificaram vários desafios para implementar a gestão de competências em organizações públicas, como cultura organizacional, resistência a mudanças, baixo envolvimento da alta gestão, desconhecimento ou incompreensão do tema, bem como falta de estrutura no gerenciamento de pessoas na administração pública, carência de pessoal para conduzir o processo, falta de clareza da estratégia da organização, limitações legais e orçamentárias, entre outros.

Embora muitas instituições públicas estejam discutindo a gestão por competências, ainda é limitado o número de organizações que a implementaram em suas práticas de gestão, conforme apontado por Bassan et al. (2020). Portanto, é necessário aprofundar a discussão sobre o modelo mais adequado para as especificidades do setor público, como destacado por Von Kriiger et al. (2018). Afinal, a aprendizagem é um caminho essencial para o desenvolvimento de competências, e gerar e disseminar conhecimentos são as principais razões para a existência das universidades (Moreira et al., 2020; Primo et al., 2014).

### 2.3. SOFT SKILLS

Os termos *hard skills* e *soft skills* foram inspirados pelo trabalho de Robert Katz (1974) em seu artigo "*Skills of an Effective Administrator*" que afirma que uma administração bem sucedida se baseia em três habilidades (denominadas de *skills* na versão original) que são chamadas de técnicas, humanas e conceituais. O autor também afirma que as três habilidades (*skills*) são necessárias em todos os níveis hierárquicos e estão intimamente inter-relacionadas porém "variam em importância relativa em diferentes níveis de responsabilidade." (Katz, 1974:7). A partir dos estudos de Katz, outros autores foram refinando o tema, sendo possível definir que as *hard skills* estão alinhadas com as habilidades técnicas, as *soft skills* com as habilidades humanas e que, a habilidade conceitual requer um conhecimento das duas outras habilidades (Albuquerque, 2021).

As *hard skills* estão relacionadas às competências técnicas, adquiridas através de formação acadêmica, profissional e ainda, com a experiência adquirida (Swiatkiewicz, 2014). Já as *soft skills*, estão relacionadas com características pessoais, comportamentais e atitudinais que facilitam a relação com os outros (Dias et al., 2021). Outros termos que a literatura traz para designar as *soft skills* são habilidades leves, habilidades sociais ou competências transversais. Para Swiatkiewicz (2014) são:

"habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta" (Swiatkiewicz, 2014:678).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), por muito tempo, as organizações se limitaram ao aprimoramento das *hard skills* relacionadas às tarefas e especificações do cargo, baseando-se no princípio taylorista. No entanto, diante da crescente complexidade das relações de trabalho e das pressões sociais, os aspectos sociais e comportamentais, ou seja, as *soft skills*, passaram a ser reconhecidos como importantes para o sucesso organizacional.

Atualmente, como destaca Swiatkiewicz (2014:667), "possuir competências técnicas é uma condição necessária, porém insuficiente para se manter no mercado ou no posto de trabalho". Em seus estudos, esse autor identificou que as *soft skills* são mais valorizadas pelas organizações, com 72,2% de relevância, enquanto as *hard skills* aparecem com 26,8%.

Isso evidencia a importância das *soft skills* no contexto de trabalho, uma vez que elas influenciam no comportamento das pessoas e são cruciais para manter um ambiente saudável. A autoeficácia, por exemplo, é a crença ou expectativa que as pessoas têm em relação à sua capacidade de executar com sucesso uma tarefa ou atividade específica. Segundo a teoria desenvolvida por Albert Bandura em 1977, essa crença pode influenciar diretamente a motivação, o esforço e a persistência de uma pessoa em relação a uma determinada tarefa, bem como sua capacidade de superar obstáculos e enfrentar desafios. As evidências mostram que há uma relação entre a crença na própria capacidade de realizar certas ações, o engajamento em atividades, a persistência diante das adversidades e o esforço despendido para atingir objetivos (Nunes e Oliveira, 2018).

A empatia também é uma *soft skill* importante, pois, segundo Moyin (2006), envolve a capacidade de se colocar na posição do outro e compreender a sua condição existencial. De acordo com Rogers (1978), o "estado de empatia" pode ser descrito como a capacidade de compreender o quadro de referências interno de outra pessoa, juntamente com seus componentes emocionais e significados associados, como se fosse a própria pessoa, incluindo a experiência das emoções e percepção das causas dessa pessoa.

Outra *soft skill* relevante, não somente na vida pessoal das pessoas mas também no trabalho, é o autoconhecimento que pode ser definido como um processo de compreensão de si mesmo, que envolve a reflexão crítica e o reconhecimento dos próprios pensamentos, emoções, comportamentos e valores. Segundo Boehs e Silveira (2018), esse processo consiste em desvendar os mistérios da própria alma em direção a compreender o porquê de nossos sentimentos e ações, alcançando um nível mais profundo de compreensão de nós mesmos. Através da conscientização de nossas virtudes e fraquezas, somos capazes de tomar decisões e escolhas alinhadas com nossos valores, criação e propósitos pessoais, assim como de identificar oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Algumas outras *soft skills* que são importantes no contexto profissional incluem a resiliência, que é a capacidade de se recuperar de eventos potencialmente prejudiciais, como adversidades, falhas, conflitos ou mesmo eventos positivos que envolvam progresso ou maior responsabilidade. Segundo Youssef e Luthans (2007), a resiliência permite que as pessoas superem obstáculos e se adaptem às mudanças de forma eficaz. Além disso, a autorregulação emocional é outra *soft skill* valiosa, pois envolve a capacidade de monitorar e modular as emoções, cognições e comportamentos para atingir um objetivo e/ou adaptar-se às demandas cognitivas e sociais em situações específicas. Essa habilidade tem sido considerada um componente da inteligência emocional, que se refere às habilidades das pessoas de identificar, nomear e agir em relação aos próprios sentimentos e aos de outras pessoas (Goleman, 2006). Em resumo, as competências interpessoais são aquelas que envolvem formas de interação culturalmente aprovadas que usamos em nossas trocas normais com outras pessoas (Denhardt, 2001) e que incluem uma variedade de habilidades importantes para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Segundo Katz (1974), mesmo que as *soft skills* possam ser inatas em algumas pessoas, elas também podem ser desenvolvidas. No entanto, apesar da importância do desenvolvimento humano e social ser amplamente reconhecido, muitas organizações ainda investem predominantemente em capacitações técnicas em detrimento de estratégias voltadas para o desenvolvimento das *soft skills*.

Mas como desenvolver *soft skills*? Embora haja oportunidades de desenvolvimento nas organizações em geral e também nas instituições públicas como as universidades, o método tradicional de capacitação para *hard skills* pode não ser suficiente para desenvolver *soft skills*.

Segundo Reis et al (2010), para certos tipos de desenvolvimento são necessárias alternativas educacionais que vão além das tradicionalmente empregadas pautadas pela racionalidade técnica, como por exemplo, os que buscam a prática reflexiva.

Lemos (2019) também se deparou com bons resultados em sua pesquisa sobre um programa de desenvolvimento de *soft skills* para gestores baseado em reflexões críticas. Segundo a autora, "faz-se necessária a criação de um espaço reflexivo patrocinado pelo RH e alta direção para que haja a legitimação desta prática dentro da organização, tornando-a parte da cultura organizacional." (Lemos, 2019:102). Da mesma forma afirmam Reis

et al (2010) quando afirmam que as organizações precisam criar espaços e condições para que este tipo de aprendizado ocorra de forma contínua.

### 3. Procedimentos metodológicos

Conforme a classificação proposta por Gil (2018), o estudo é considerado descritivo, com abordagem mista, considerando que a utilização de dados tanto quantitativos quanto qualitativos permite uma compreensão mais abrangente do problema de pesquisa do que a adoção de cada abordagem de forma isolada (Creswell e Clark, 2013). A natureza é aplicada, tendo em vista que busca-se aprofundar o contexto do indivíduo empregando diferentes técnicas de análise, além de adquirir o saber para colocá-lo em prática em determinadas situações

Ademais, para que fosse possível verificar a produção e a difusão do conhecimento do tema desta pesquisa adotou-se a pesquisa bibliográfica, utilizando da revisão bibliométrica da literatura, bem como de pesquisas em livros e artigos consagrados no tema. Dessa forma, para a revisão bibliométrica fez-se uso de artigos científicos disponibilizados no Portal de Periódicos Capes, buscando por constructos *soft skills*, gestão universitária ou desenvolvimento de competências e aplicado critérios de inclusão e exclusão, conforme apresentado no Quadro 2, totalizando 11 artigos no tema.

**Quadro 2.** Critérios de inclusão e exclusão dos artigos.

| Descritores utilizados na pesquisa: <i>soft skills</i> ou gestão universitária ou desenvolvimento de competências  |        |
|--|--------|
| Total de artigos pesquisados, segundo o portal periódicos Capes que possuem em seu título, resumo ou palavras-chave os descritores, sem nenhum critério de inclusão. | 23.997 |
| Total de artigos após a inclusão dos critérios de publicações desde 2016, revisada por pares e em português  | 753    |
| Total de artigos que possuísem, em seu resumo, relação com o tema  | 11     |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No que tange à classificação da pesquisa, corresponde a um estudo de caso que investiga empiricamente e em profundidade o caso, ou seja, a as ações atualmente utilizadas para o desenvolvimento de *soft skills* nos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina (Yin, 2015).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), criada em 18 de dezembro de 1960 como autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação (Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969), é a maior universidade do estado e uma das principais da Região Sul do Brasil, reconhecida por sua qualidade de ensino e pesquisa (UFSC, 2020).

Atualmente, a UFSC recebe diariamente cerca de 50 mil pessoas, incluindo professores, técnicos-administrativos em Educação, alunos de todos os níveis de ensino e comunidade externa. A universidade conta com 5.660 servidores, sendo 2.654 docentes e 3.006 técnico-administrativos em Educação, além de 1.087 alunos da educação básica, 31.898 estudantes de graduação matriculados e 8.246 estudantes de pós-graduação (UFSC, 2022). A universidade ainda oferece o curso de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) que tem como objetivo “formar profissionais capazes de construir conhecimentos e práticas em administração universitária, para o desenvolvimento das instituições de educação superior” (PPGAU, 2023).

Para este estudo de caso, utilizou-se uma amostra por conveniência nos discentes do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, dispondo de 41 alunos com matrículas ativas no ano de 2022 que fazem parte do quadro dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina.

A coleta e análise dos dados foram realizadas de acordo com os objetivos específicos, conforme demonstrado no quadro 3.

**Quadro 3.** Estrutura da Pesquisa.

| Objetivos Específicos  | Sujeitos  | Coleta  | Análise                                       | Categorias de Análise   |
|--|---|---|---|---|
| Conhecer as atividades laborais e as <i>soft skills</i> envolvidas em suas funções.                            | STAEs da UFSC que são alunos regulares do PPGAU | Survey por Questionário semi-estruturado          | Análise de Conteúdo.                          | Lei 8112/90 (cargos e funções); Durand (1998); Carmo et al (2018); Schikmann (2010).  |
| Investigar a percepção dos servidores de UFSC acerca do desenvolvimento de habilidades de <i>soft skills</i> . | STAEs da UFSC que são alunos regulares do PPGAU | Survey por Questionário semi-estruturado          | Estatística Descritiva e Análise de Conteúdo. | Soft Skills analisadas: Autoeficácia (Bandura, 1997), (Nunes e Oliveira, 2018); Autoconhecimento (Boehs e Silveira, 2018); Autorregulação, (Sroufe, 1995), (Goleman, 2006); Resiliência (Youssef; Luthans, 2007); Competências Interpessoais (Denhardt, 2001); Empatia (Moyin, 2006), (Rogers, 1978). |
| Analisar as oportunidades de desenvolvimento de <i>soft skills</i> praticadas pelas UFSC.                      | Coordenadoria de Capacitação da UFSC            | Entrevista Semi-estruturada e Pesquisa documental | Triangulação e Análise de Conteúdo.           | Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, Decreto n. 9.991 de 28 de agosto de 2019, PNDP; Plano Anual de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina de 2022 Programações Anuais do Sistema Gestor de Capacitação versão Web da UFSC de 2017 a 2021.                                     |

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para os dois primeiros objetivos, coletou-se por meio de *survey* ou questionário semiestruturado que foi validado com discentes-servidores de outras instituições e aplicados com o grupo amostral de acadêmicos-servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina que são alunos das três últimas turmas (2020, 2021 e 2022) do PPGAU (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária), obtendo 24 respostas, ou seja, 58% dos possíveis respondentes.

Ademais, foi utilizado o método de coleta de pesquisa documental para o terceiro objetivo específico, selecionando os documentos: Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, Decreto n. 9.991 de 28 de agosto de 2019 (PNDP); o Plano Anual de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina de 2022 e as Programações Anuais do Sistema Gestor de Capacitação versão Web da UFSC de 2010 a 2022 (Apêndice A).

Além disso, foi realizada entrevista semiestruturada com o chefe da Divisão de Capacitação Continuada da CCP (Coordenadoria de Capacitação), que é o setor formalmente constituído na Universidade Federal de Santa Catarina para promover a capacitação contínua dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da UFSC. A CPP é subordinada à PRODEGESP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas), responsável pela gestão de pessoal da Universidade.

A entrevista ocorreu de forma presencial a partir de agendamento prévio feito por e-mail e a condução se deu através de um roteiro concebido previamente em que se buscou conhecer as possíveis ações de desenvolvimento de *soft skills*, como são planejadas, divulgadas, executadas e avaliadas.

Para a análise foi utilizado a triangulação de dados, bem como a análise de conteúdo, pois a mesma permite a descrição sistemática e objetivo do conteúdo (Lakatos & Marconi, 2003). Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando o *software IBM SPSS Statistics*, observando as frequências, média e, em especial, moda das respostas, pois é possível encontrar o valor mais frequente de um conjunto de dados.

#### 4. Resultados

Para que seja possível investigar a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina acerca do desenvolvimento de habilidades de *soft skills*, bem como conhecer as atividades laborais e as *soft skills* envolvidas em suas funções é necessário compreender o perfil da amostra. Nesse sentido, observa-se que os servidores que compõem a turma 2022 do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, correspondem à maior parcela dos respondentes, ou seja, 46% ou 11 respostas do total, seguido por 8 respostas da Turma 2020, que compõem 33% das respostas. Já a turma 2021 teve o menor número de respostas (5), com 21%.

Ademais, é interessante notar que o tempo de atuação como servidor da Universidade Federal de Santa Catarina é bem variado nas respostas, sendo o maior tempo de 42 anos como servidor e, o menor com 04 anos de serviço na instituição. Os servidores com 5 anos de atuação ou menos compuseram a 33% dos respondentes com 8 respostas sendo a maioria, enquanto os servidores com mais de 15 anos foram a minoria, com apenas 3 respostas.

Quanto aos cargos e funções, percebe-se que 70% dos respondentes possuem enquadramento funcional como assistente em administração e 8% como administradores. Por outro lado, 54,2% dos respondentes informaram funções de chefia, desde chefes de departamentos, coordenadores ou diretores. Dentre as 24 respostas, 9 informaram exercerem função de chefia nos mais diversos departamentos, 12% disseram serem coordenadores e um respondente informou atuar como diretor. Todos os resultados discutidos quanto ao perfil dos respondentes, estão resumidos na Tabela 1.

**Tabela 1.** Perfil dos respondentes.

| Variável            | Atributo                    | Frequência | %      |
|---------------------|-----------------------------|------------|--------|
| Turma PPGAU         | 2022                        | 11         | 45,8%  |
|                     | 2021                        | 5          | 20,8%  |
|                     | 2020                        | 8          | 33,3%  |
| Tempo como servidor | 5 anos ou menos             | 8          | 33,33% |
|                     | 6 a 10 anos                 | 7          | 29,17% |
|                     | 11 a 15 anos                | 6          | 25,00% |
|                     | mais de 15 anos             | 3          | 12,50% |
| Cargo               | Assistente em Administração | 17         | 70,8%  |
|                     | Administrador               | 2          | 8,3%   |
|                     | Arquivista                  | 1          | 4,2%   |
|                     | Médico                      | 1          | 4,2%   |
|                     | Técnico em tecnologia       | 1          | 4,2%   |
|                     | Técnico em eletrônica       | 1          | 4,2%   |
|                     | Não informado               | 1          | 4,2%   |
| Função              | Chefe                       | 9          | 37,5%  |
|                     | Coordenador                 | 3          | 12,5   |
|                     | Diretor                     | 1          | 4,2%   |
|                     | Outros                      | 7          | 29,17% |
|                     | Não informado               | 4          | 16,7%  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para avaliar a percepção dos estudantes do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária sobre algumas das principais *soft skills*, foram investigadas as habilidades de autoeficácia, autoconhecimento, autorregulação emocional, resiliência, competências interpessoais e empatia. Utilizou-se uma escala *Likert* de

cinco pontos, na qual o número 1 indicava "pouco domínio" e o número 5 indicava "muito domínio" da habilidade em questão.

É relevante observar que nenhum dos participantes apontou ter pouco domínio em qualquer uma das *soft skills* avaliadas, e que o item 2 da escala likert foi assinalado apenas na habilidade autorregulação emocional, o que demonstra que apenas um dos respondentes acredita ter pouco domínio em monitorar e modular a emoção, a cognição e o comportamento, para atingir um objetivo e/ou adaptar às demandas cognitivas e sociais para situações específicas (Sroufe, 1995).

Ainda é relevante citar que autoeficácia, autoconhecimento, autorregulação emocional e empatia tiveram maior concentração de respostas no nº 4 da escala, ou seja, apesar de possuírem algum domínio, os correspondentes ainda não consideram que possuem total propriedade dessas habilidades, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Contudo, o item 5, que corresponde a muito domínio, foi assinalado em sua maioria em resiliência, ou seja, na capacidade que possuem de se recuperar de eventos potencialmente prejudiciais, tais como adversidades, falhas, conflitos ou até mesmo eventos positivos que envolvam progresso ou maior responsabilidade (Youssef & Luthans, 2007) e em competências interpessoais, que referem-se às formas de interação culturalmente aprovadas que empregamos em nossas trocas normais com outras pessoas (Denhardt, 2001). Em outras palavras, os respondentes acreditam possuir muito domínio da sua capacidade de recuperar-se de adversidades, bem como em relacionar-se com outros membros da forma que é esperado deles pela sociedade.

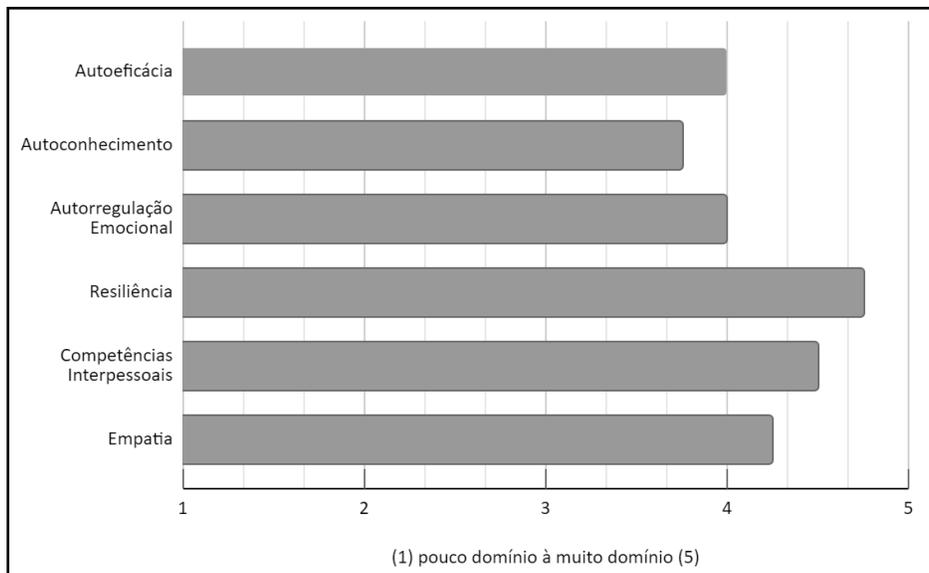
**Tabela 2.** Distribuição das respostas da percepção dos respondentes acerca das suas *soft skills*.

| Escala Likert              | pouco domínio à muito domínio |   |   |    |    |
|----------------------------|-------------------------------|---|---|----|----|
|                            | 1                             | 2 | 3 | 4  | 5  |
| Soft Skill                 |                               |   |   |    |    |
| Autoeficácia               | 0                             | 0 | 3 | 16 | 5  |
| Autoconhecimento           | 0                             | 0 | 4 | 15 | 5  |
| Autorregulação Emocional   | 0                             | 1 | 9 | 11 | 3  |
| Resiliência                | 0                             | 0 | 5 | 7  | 12 |
| Competências Interpessoais | 0                             | 0 | 5 | 7  | 12 |
| Empatia                    | 0                             | 0 | 3 | 11 | 10 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ao analisar a relação entre as *soft skills* e os cargos de chefia, verificou-se que não houve pontuação nos itens mais baixos da escala, ou seja, nenhum coordenador ou diretor relatou ter pouco domínio das habilidades estudadas. Isso indica uma percepção predominantemente positiva em relação às *soft skills*, com destaque para os itens 4 e 5 da escala, como pode ser visto na Figura 01. No entanto, algumas habilidades foram pontuadas com menor frequência, como a habilidade de autorregulação emocional pelos coordenadores e o autoconhecimento pelos diretores, sendo que um dos respondentes escolheu o item 3 da escala, respectivamente.

**Figura 1.** Média respostas dos domínios de *soft skills* cargos de chefia.



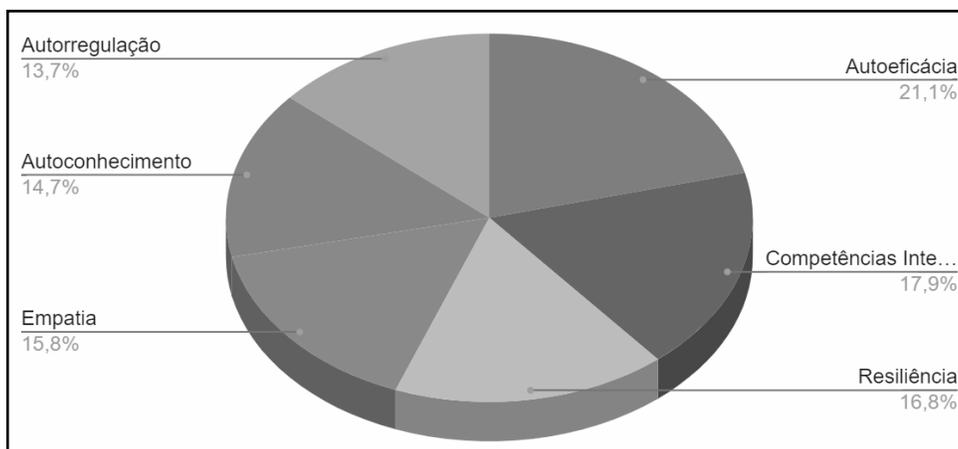
Fuente: Elaborado pelos autores (2022).

Além de avaliar a percepção dos respondentes em relação ao domínio de determinadas *soft skills*, o instrumento também questionou como acreditavam ter desenvolvido essas competências. Embora as respostas abertas tenham fornecido diferentes abordagens, os alunos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, que atuam como servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, destacaram principalmente duas formas de aprimoramento. Todos informaram que desenvolveram *soft skills* por meio da vivência e da prática do dia a dia, sendo que alguns não conseguiram identificar exatamente em que momento foram aprimorando suas habilidades. Além disso, algumas respostas mencionaram a utilização de cursos, capacitações e experiências profissionais como fatores que contribuíram para o seu amadurecimento.

Outra resposta que apareceu com certa frequência, especialmente nas respostas que envolveram *soft skills* como autoconhecimento e autorregulação emocional, foi a importância da terapia com profissional qualificado para o desenvolvimento das *soft skills*. Um exemplo é a resposta anônima da pergunta: “Como você acredita que desenvolveu essa característica?”, referindo-se ao autoconhecimento. O participante anônimo informou que foi “Fazendo anos de terapia e ouvindo o feedback de amigos e profissionais com os quais já trabalhei até hoje.”

Quando questionados acerca da contribuição da Universidade Federal de Santa Catarina no desenvolvimento de competências, 95% dos servidores acreditam que a universidade contribuiu para o desenvolvimento de alguma *soft skill*, houve divergência no apontamento de quais *soft skills* foram desenvolvidas pela universidade. Por um lado autoeficácia e competências interpessoais obtiveram maior número de respondentes que relataram o papel da UFSC para o seu desenvolvimento e, por outro lado as competências que os servidores acreditam que a universidade teve menor influência no desenvolvimento são a autorregulação e o autoconhecimento, conforme demonstrado na Figura 02.

**Figura 2.** *Soft skills* que mais tiveram contribuição da UFSC para o seu desenvolvimento segundo os servidores técnicos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Dentro do grupo de servidores que responderam que sim, comentou-se que o próprio carácter de instituição social que é inerente às universidades, promovem a exposição e desenvolvimento das habilidades. Além de ser um local de trabalho, no qual um(a) servidor(a) cita que convive “1/3 dos meus dias úteis com os colegas de trabalho e essa inter-relação permite que emergjam sentimentos, feedbacks, etc que contribuem para minha autoanálise.”

No entanto, nem todos que responderam sim, apenas elogiam o ambiente, e uma das respostas constatou que “Sim, com os cursos de capacitação e escola de gestores [...]” foi possível desenvolver, porém ele ainda acrescenta “[...] a nível de setor, ainda é uma atividade informal, que carece de um ambiente com o gestor participativo e focado na evolução do servidor.”

Entre os respondentes que afirmaram não terem sido contribuídos pela universidade, houve poucos que justificaram sua posição, sendo digna de nota a resposta deste servidor(a)

“Pouco. Minha percepção é de que, de uma maneira geral, ocorre o contrário. As pessoas estão muito mais interessadas na sua progressão profissional do que com fazer o que deve ser feito (em termos de procedimentos e encaminhamentos que trato no XXXX).”

Ao serem questionados sobre “como acreditam que a Universidade Federal de Santa Catarina pode ajudar a desenvolver *soft skills*?”, os respondentes afirmaram que a instituição não pode ajudar no desenvolvimento de *soft skills*, porém, não apresentaram justificativas. Em contrapartida, dentre as respostas que indicaram que sim, trouxeram como sugestões “por meio de cursos de capacitação interna e externa”, “serviços de acolhimento e grupos de discussão sobre o tema” e ainda, ressaltaram “apoio da chefia e da instituição, dando feedbacks reais e ajudando a desenvolver competências tanto interna e externa”.

Por fim, o questionário também possibilitou que os respondentes indicassem outras habilidades que acreditam ter desenvolvido durante o tempo em que atuam como servidores. Dentre as competências mencionadas, destaca-se a consciência situacional, que foi explicada como decorrente da natureza do setor em que atuam e da liberdade de acesso a novos conhecimentos. Além disso, as habilidades de relacionamento e liderança foram mencionadas repetidas vezes. Nesse sentido, a Universidade Federal de Santa Catarina oferece diversas ações de capacitação por meio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), que é subordinada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Anualmente, a CCP elabora o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (UFSC, 2022, p. 7).

Para a elaboração do PDP 2022, foram considerados os componentes elencados abaixo (UFSC, 2022:7):

- i. As diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas previstas no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020;
- ii. As Linhas de Desenvolvimento previstas pelo Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006;
- iii. A Resolução Normativa nº 51/CUn/2015 que regulamenta o PROFOR;

- iv. As políticas institucionais de gestão de pessoas e diretrizes da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas;  
v. O Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND)”

Na Universidade Federal de Santa Catarina, o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND) é realizado anualmente por meio das chefias de todos os setores, com o objetivo de identificar as necessidades de desenvolvimento dos servidores. De acordo com o Chefe da Divisão de Capacitação Continuada da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), o setor costuma receber um bom feedback dos servidores anualmente quando o LND é aplicado.

A Coordenadoria de Capacitação de Pessoas tem na página denominada “Sistema Gestor de Capacitação” um histórico de todas as ações de capacitação oferecidas e executadas desde o ano de 2010. Através destes dados efetuamos um levantamento dos anos de que se tem registro (2010 a 2022) e nos deparamos com a informação de que no período 2010 e 2016 foram oferecidas e executadas 8 ações de capacitação envolvendo *soft skills*. Esses números indicam uma média de menos de uma ação de capacitação por ano envolvendo *soft skills*.

Entre 2017 e 2022, o número de ações de capacitação oferecidas pela CCP mais do que dobrou, como pode ser visto no Quadro 4, que apresenta o total de ações e a quantidade delas relacionadas às *soft skills*.

**Quadro 4.** Comparativo entre ações de capacitação com ações envolvendo *soft skills*.

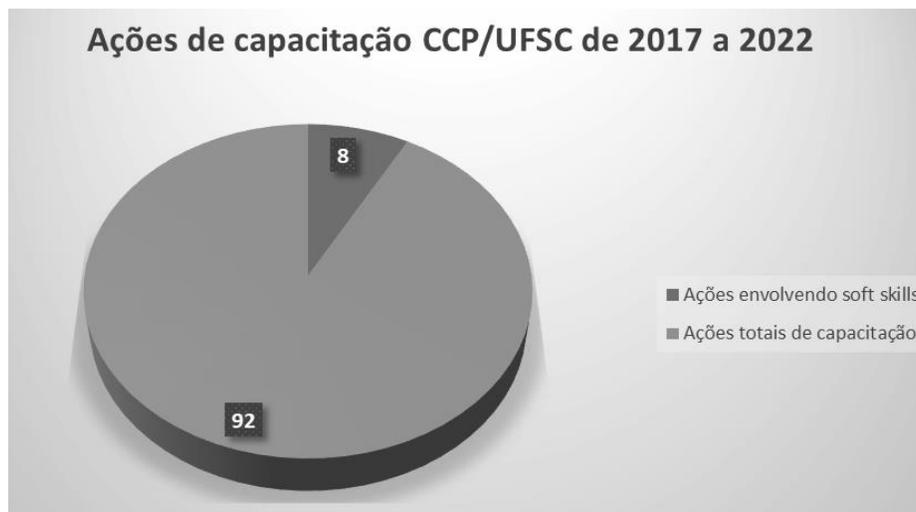
| Ano   | Total das Ações de Capacitação | Ações envolvendo <i>soft skills</i> | Percentual |
|-------|--------------------------------|-------------------------------------|------------|
| 2022  | 11                             | 0                                   | 0%         |
| 2021  | 41                             | 6                                   | 14,63%     |
| 2020  | 33                             | 3                                   | 9,09%      |
| 2019  | 46                             | 3                                   | 6,52%      |
| 2018  | 56                             | 4                                   | 7,14%      |
| 2017  | 51                             | 3                                   | 5,88%      |
| Total | 238                            | 19                                  | 7,98%      |

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Conforme observado pelo quadro, no período que compreende 2017 a 2022 foram oferecidas e executadas 19 ações de capacitação envolvendo *soft skills*, sendo a média em torno de 3 ações por ano. Nesse sentido, o ano de 2021 foi o ano em que a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas mais ofereceu ações de capacitação envolvendo *soft skills* (6 ações), levando-nos a questionar a motivação por trás dessa incidência, sendo um combinação de fatores como a pandemia de Covid 19 e a necessidade observada pelos chefes dos setores. Em contrapartida, em 2022 não foi oferecida nenhuma ação de capacitação envolvendo *soft skills*.

Apesar do período 2017 a 2022 ser superior em número de ações de capacitação que envolvem *soft skills*, ainda a relação entre as capacitações ofertadas versus capacitação que envolvem *soft skills* é baixo, com apenas 8%, conforme observado pela Figura 3 que apresenta estes dados em forma de gráfico para melhor visualização.

**Figura 3.** Comparação do total das ações de capacitação oferecidas pela CCP/UFSC com as ações envolvendo *soft skills* entre os anos de 2017 a 2022.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

## 5. Discussão

Os resultados encontrados abrem caminho para diversas questões e discussões acerca das *soft skills* no contexto da gestão universitária. É de nota que a pesquisa corrobora com os apontamentos de Von Krieger et. al. (2018) e Leal et. al. (2018), especialmente em relação a necessidade de adaptar abordagens de gestão como a GpC (Gestão por Competências) para a realidade do ensino superior público.

Isso ocorre devido à diferença entre os aspectos teóricos e implementação prática e desafiadora dos decretos e normativas para gestão por competências em universidades federais (Landfeldt & Odellius, 2017; Perseguinto & Pedro, 2017). Mesmo a UFSC possuindo ações voltadas à capacitação dos seus servidores, não é possível afirmar que o plano de desenvolvimento de pessoas contempla o decreto na sua plenitude e, por consequência, não aborda formalmente o desenvolvimento das *soft skills*, ficando restrito a capacitações esporádicas.

Por um lado, a própria legislação de ingresso ao serviço público e sua estrutura funcional voltada para o cargo ao invés do indivíduo, restringe a gestão de competências e *soft skills* dentro da universidade (Schikmann, 2010). Esse fato é expresso pelo interesse, tanto por parte da UFSC quanto por parte dos servidores na progressão profissional citada pelos respondentes.

Por outro lado, nos resultados encontrados é evidenciado que os ocupantes de cargos de chefia precisam compreender a relevância da temática, além de possuir bom domínio (3) à muito domínio (5) acerca das *soft skills*, visto que cabe ao gestor identificar as necessidades de desenvolvimento dos servidores, desde o momento de dar feedback, avaliar o desempenho até reivindicar à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) as capacitações necessárias.

Nesse sentido, é possível questionar o papel da universidade frente ao desenvolvimento de *soft skills* quanto a quais competências desenvolver e o como fazê-lo. Reis et al (2010) e Lemos (2019) comentavam a respeito da dificuldade de desenvolver *soft skills* por meio de mecanismos formais de educação, ressaltando a utilização de alternativas como a prática reflexiva. Além disso, Bitencourt (2004) reforça que a gestão de competências é relevante para promover a reflexão a respeito do trabalho e do seu papel.

Isso é validado pelas respostas dos servidores que apontaram aspectos indiretos como a vivência e o dia-a-dia de trabalho ao responderem sobre as formas que a UFSC contribuiu no desenvolvimento das *soft skills*.

Ademais, a importância da gestão por competência, especialmente as *soft skills*, para o serviço público é reforçada tendo em vista que são habilidades sociais e transversais necessárias para conversar com os diferentes agentes atuantes neste meio (Albuquerque, 2021), além do próprio caráter de instituição social, citado nas respostas, que é inerente à universidade, resultando no desenvolvimento orgânico das *soft skills*.

Além disso, os respondentes apontaram que o acompanhamento psicológico tem sido um fator importante no desenvolvimento de *soft skills*. Essa constatação oferece uma oportunidade para que as universidades incentivem a promoção da saúde mental, já que o adoecimento mental de servidores é uma realidade

comprovada por estudos como o de Silva e Bueno (2015). As relações de trabalho, que envolvem várias *soft skills*, como competências interpessoais, empatia e autorregulação, desempenham um papel significativo na saúde mental. Nesse contexto, surge uma discussão importante sobre a relação entre a terapia e as *soft skills*, e como isso pode impactar o ambiente das IES.

Por fim, ao analisar as Programações Anuais do Sistema Gestor de Capacitação, percebe-se um crescente interesse no tema com ações de capacitação envolvendo *soft skills* em 2021 em comparação com aos anos anteriores, reforçando a relevância deste estudo inicial. No entanto, embora haja um aumento nas ações de capacitação envolvendo *soft skills*, elas ainda representam uma pequena porcentagem do total de capacitações oferecidas. Portanto, é necessário realizar uma análise mais aprofundada para identificar as razões por trás dessa discrepância e propor soluções para promover a importância das *soft skills* na UFSC.

## 6. Conclusão

Este estudo enfatiza a importância da Gestão por Competências nas instituições públicas, reconhecendo que a gestão eficaz das habilidades individuais dos servidores públicos é fundamental para atingir os objetivos organizacionais. Apesar do avanço tecnológico, as pessoas continuam sendo a chave para o desenvolvimento das instituições. Universidades públicas, em particular as de grande porte como a Universidade Federal de Santa Catarina, enfrentam desafios únicos na implementação da Gestão por Competências devido à sua complexidade e diversidade. No entanto, é justamente por essas características que a Gestão por Competências é essencial.

Para otimizar o desempenho organizacional e individual, é possível mapear e desenvolver diversas competências. Embora cada contexto exija competências específicas, as *soft skills* são sempre relevantes. No entanto, este estudo identificou que as ações de capacitação relacionadas às *soft skills* ainda não são tão proeminentes na UFSC. Isso pode ser devido à falta de percepção entre os servidores da UFSC sobre a importância das *soft skills* ou à falta de necessidade percebida no ambiente de trabalho. No entanto, aqueles que já participaram de ações de desenvolvimento destacam a importância dessas iniciativas.

Para melhorar a situação, é recomendável que a UFSC mantenha e expanda gradualmente as iniciativas de desenvolvimento de competências transversais, incluindo as *soft skills*, e supere os obstáculos à implementação da Gestão por Competências. É importante entender melhor os desafios específicos enfrentados pela UFSC que podem ser os mesmos que a literatura identifica tais como: descontinuidade na gestão, falta de apoio da administração superior, cultura organizacional resistente a mudanças, baixo envolvimento da alta gestão e desconhecimento ou incompreensão do tema, falta de estrutura no gerenciamento de pessoas na administração pública, carência de pessoal para conduzir o processo, falta de clareza da estratégia da organização, limitações legais, limitações orçamentárias, entre outros (Bassan, 2020; Von Krieger et al., 2018).

Ainda no que diz respeito às *soft skills*, é recomendável explorar práticas de desenvolvimento que sejam diferentes das tradicionais, uma vez que a literatura destaca que essas habilidades requerem abordagens distintas (Reis et al, 2010). Além disso, a Administração Central da UFSC pode promover uma ampla discussão sobre esses temas e buscar a sensibilização principalmente dos ocupantes de cargos de chefia e gestão, para que possam também sensibilizar suas equipes e disseminar conhecimentos previamente adquiridos.

Para futuros trabalhos, sugere-se que o estudo seja ampliado na Universidade Federal de Santa Catarina combinando a aplicação de questionários com pesquisas semiestruturadas para os servidores da Universidade, a fim de obter um entendimento mais completo do problema. Em resumo, é fundamental que a UFSC desenvolva iniciativas de Gestão por Competências e de desenvolvimento de *soft skills* para seus servidores para melhorar o desempenho organizacional e individual.

## Referências

- Albuquerque, I. N. M. (2021): *Soft skills e hard skills: análise bibliométrica a partir da ISI Web of Science*. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional) - Escola Superior de Altos Estudos, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.
- Amaral, H. K. do. (2014): "Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira". *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 57, n. 4, p. 549-563.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

- Bassan, F. V.; Battistella, L. F.; Kocourek, S. (2020): "Competences management: analysis of implementation at the Federal University of Santa Maria". *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 9, n. 10.
- Bitencourt, C. C. (2004): "A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional". *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 58–69.
- Boehs, S. T. M.; Silveira, A. E. S. "Autoconhecimento: o que precisamos para nos conhecer melhor?". In: Silva, N; Farsen, T. C. (Orgs.). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações*. São Paulo: Vetor.
- Brandão, H. P.; Guimarães, T. de A. (2001): "Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?". *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 8–15.
- Brandão, H. P.; Andrade, J. E. B. (2007): "Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência". *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 3, p. 32-49.
- Brasil. (1990). *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)
- Brasil. (2006): *Decreto-Lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 07 jun. 2022.
- Brasil. (2019): *Decreto-Lei 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 07 jun. 2022.
- Carmo, L. J. O.; Assis, L. B. de; Martins, M. G.; Saldanha, C. C. T.; Gomes, P. A. (2018): "Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal". *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192.
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P. *Pesquisa de métodos mistos*. Porto Alegre: Penso, 2013.
- Denhardt, Robert B. (2001): "The big questions of public administration education". *Public Administration Review*, v. 61, n. 5, p. 526-534.
- Dias, R.; Pádua, A. S.; Mendes, I. (2021): "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.
- Durand, T. (1998, June). Forms of incompetence. In *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Dutra, Joel Souza (2011): *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M.; Silva, C. M. (2000): "Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações". *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 1, p. 161-176, 11.
- Fleury, M.T.L.; Fleury, A.C.C. (2004): "Alinhando estratégias e competências". *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar.
- Gil, A. C. (2018): *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Social - A nova ciência das relações humanas*. Barcelos: Círculo de Leitores.
- Katz, R. L. (1974): "Skills of an effective administrator". *Harvard Business Review*, n.52, p.90-102, set./out.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Landfeldt, I. M. P.; Odellius, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. *VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR*, Anais, Curitiba, PR, Brasil, p.1-8, 2017.
- Leal, F. G.; Souza, S. de; Moreira, K. D. (2018): "Atuação do Secretário-Executivo na Gestão Universitária Pública: o estado do conhecimento sobre a questão". *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 9, n. 1, p. 65–89.

- Lemos, V. A. F. (2019): A relevância da reflexão crítica para o desenvolvimento de *soft skills*: análise de uma experiência de formação de líderes. 2019. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Moreira, K. D.; Rodrigues, L. M. A.; Dalmau, M. B. L.; Costa, A. M. (2020): "Metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária." *Revista De Gestão E Secretariado*, 11(1), 151–175.
- Moyin, S. (2006): Empathy in history, empathizing with humanity. *History and Theory*, v. 45, n 3, p. 397-415.
- Nunes, M. F. O.; Oliveira, T. F. "A autoeficácia: acreditar é preciso, mas fazer é primordial." In: Silva, N; Farsen, T. C. (Orgs.). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações*. São Paulo: Vetor.
- Oliveira, A.C; Pinto, F. R; Mendonça, C. M. C. (2020): "Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público: Estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior". *Revista de Administração de Roraima*, v. 10, n. 1, p. 1-25.
- Paes, R. V. O.; Figueiredo, M. S.; Lemos, J. F. N.; Oliveira, M. A. (2019): "Panorama da Atuação do Profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará Através da Gestão por Competências". *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 10, n. 3, p. 163-191.
- Perseguino, S. A.; Pedro, W. J. A. (2017): "Análise crítica da gestão por competências em universidades federais". *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 13, n. 29, p. 22-44.
- Pires, A. K. et. al. (2005): *Gestão por competências em organizações de governo*. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro\\_gestao\\_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bcoe-27578a89faea](http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro_gestao_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bcoe-27578a89faea)>. (Acesso em 07/06/2022).
- Pontes, W. L.; Martins, A. R.; Coutinho, A. R. S. (2019): "Desenvolvimento de competências de servidores públicos através do E-Learning: um estudo de caso no ensino". *Revista Observatório*, v. 5, n. 3, p. 50-84.
- Primo, P. P.; Oliva, E. C.; Kubo, E. K. M. (2014): "Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas". *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 20, n. 2, p. 371-396.
- PPGAU (2023). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. (2023). *O Programa*. Recuperado em 15 de março de 2023, de <https://ppgau.ufsc.br/o-programa/>
- Reis, G. G.; Silva, L. M. T.; Eboli, M. P. (2010): "A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa". *Revista de Gestão*, v. 17, n. 4, art. 5, p. 403-419.
- Robles, M.M.; (2012): "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace". *Business and Professional Communication Quarterly*, 453-466, set.
- Rogers, C. *Tornar-se pessoa*. 3 ed., São Paulo, 1978.
- Ruas, R.; et al., (2005): O conceito de competência de A a Z – Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *Anais XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF.
- Schikmann, R. (2010): "Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público". In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap.
- Silva, R. B., & Bueno, H. P. V. (2015). A saúde mental e os principais motivos de afastamento do servidor público brasileiro. *Artigo (Especialização em Saúde Mental)-Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS*.
- Sroufe, L. A. (1995): *Emotional development: The organization of emotional life in the early years*. New York: Cambridge University Press.
- Switkiewicz, O. (2014): "Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam". *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, RJ, v. 12, n. 3, p. 663 a 687.
- UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina (2022). *Plano Anual de Capacitação. Florianópolis*. Disponível em: <<https://capacitacao.ufsc.br/files/2022/02/PDP-2022.pdf>> Acesso em 15 jul. 2022.
- UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. *Sistema Gestor de Capacitação*. Disponível em <<https://sgca.sistemas.ufsc.br/publico/programacaoAno.xhtml>> Acesso em 16 jul. 2022.

- UFSC. Reitoria. (2020). *Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis, SC: UFSC. Recuperado de [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO\\_UFSC\\_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO_UFSC_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. (2022). A UFSC. Acesso em 8 de março de 2023, de <https://ufsc.br/a-ufsc/>
- Von Kriiger, C. C. P.; Andrade, E. P. de; Silva, A. M. da; Mourão, C. de O.; Pizzol, R. A.; Lima, S. T. P. (2018): "Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal". *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 707-740.
- Yin, R. K. (2015): *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Youssef, C. M.; Luthans, F. (2007). "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience". *Journal of management*, 33(5), 774-800.

APÊNDICE A - PROGRAMAÇÃO DOS ÚLTIMOS 5 ANOS DOS EVENTOS DE CAPACITAÇÃO RELACIONADOS COM *SOFT SKILLS* NA CCP - Eventos de capacitação relacionadas com *soft skills* coordenados pela CPP/UFSC 2011 a 2021

| Evento  | Objetivo   | Anos                 | Soft Skills trabalhadas                                    |
|---|--|----------------------|--|
| <b>DESAFIOS E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS</b>   | Apresentar algumas das tendências relacionadas à gestão de pessoas que tornam mais complexos os desafios organizacionais da gestão universitária.  | 2021,<br>2020        | Relacionamento Interpessoal, Empatia, Autoconhecimento     |
| <b>MEDIAÇÃO DE CONFLITOS</b>  | Capacitar os participantes na identificação de aspectos fundamentais ao processo de mediação de conflitos no trabalho.   | 2021<br>2019         | Relacionamento Interpessoal, Empatia                       |
| <b>DESENVOLVIMENTO DAS QUALIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS: FOCO NAS VIRTUDES HUMANA</b>  | Construir e desenvolver por meio de aprendizagens conceituais e aplicadas, as qualidades psicológicas positivas dos servidores da UFSC.  | 2019<br>2018<br>2017 | Inteligência Emocional, Autoeficácia, Resiliência          |
| <b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO</b>   | Discutir junto aos participantes as diferentes relações criadas dentro do ambiente de trabalho e a melhor forma de vivenciá-las e de intervir em situações de conflitos.   | 2018<br>2017         | Relacionamento interpessoal, empatia, resiliência          |
| <b>INTEGRAÇÃO AO ESTÁGIO PROBATÓRIO: TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO RECÉM-ADMITIDOS NA UFSC</b>                          | Contribuir para o processo de integração dos servidores técnico-administrativos em educação recém-admitidos na UFSC, por meio do desenvolvimento de habilidades interpessoais e aquisição de conhecimentos relativos à estrutura organizacional  | 2018<br>2017         | Relacionamento interpessoal                                |
| <b>FELICIDADE E BEM-ESTAR NO TRABALHO</b>   | Sensibilizar os participantes para a importância da compreensão dos conceitos de Estresse, Felicidade e Bem-Estar nas vidas pessoal e profissional; Refletir junto com os participantes modos de contribuição e ajuda dos conceitos de Estresse, Felicidade e Bem-Estar e demais conteúdos correlatos na melhoria da Qualidade de Vida em circunstâncias de Vida Pessoal e no Trabalho | 2012<br>2011         | Relacionamento interpessoal                                |
| <b>ACOLHEUFSC - ATENÇÃO PSICOSSOCIAL À COMUNIDADE UFSC</b>  | Apresentar o projeto Acolhe UFSC e os elementos teóricos e históricos sobre saúde mental, por meio de exposição de conteúdos e debate com os participantes.  | 2021                 | Empatia; Relacionamento Interpessoal, Resiliência          |
| <b>SÍNDROME DE BURNOUT</b>  | Discutir os principais aspectos que caracterizam a Síndrome de Burnout e suas consequências biopsicossociais   | 2021                 | Empatia, Resiliência, Autorregulação emocional             |
| <b>GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO</b>  | Capacitar os participantes para a gestão de conflitos, a partir de conhecimentos sobre: as relações nas organizações e a concepção, natureza, tipicidade, fontes e níveis de conflito.   | 2021                 | Relacionamento interpessoal, Empatia                       |
| <b>SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA POSITIVA PARA SITUAÇÕES DE ISOLAMENTO E DE DISTANCIAMENTO SOCIAL</b> | Mostrar para os participantes, modos positivos de preservação e melhoria de suas saúdes mentais, diante de situações que impõem a virtualidade, o isolamento e o distanciamento social   | 2021                 | Autoconhecimento, relacionamento interpessoal, Resiliência |

|  |   |      |   |
|--|---|------|---|
| <b>GESTOR UNIVERSITÁRIO E O SEU PAPEL NO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO EM TEMPOS DE PANDEMIA</b> | Capacitar os participantes a: caracterizar desempenho humano no trabalho, caracterizar os principais aspectos que interferem no desempenho no trabalho, identificar implicações da pandemia no desempenho dos trabalhadores, avaliar o papel dos gestores em relação à gestão de desempenho; caracterizar um procedimento para análise de problemas de desempenho embasado em evidências, efetivo e respeitoso. | 2020 | Autoeficácia, Relacionamento interpessoal                       |
| <b>QUALIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS DIANTE DO ISOLAMENTO E DO DISTANCIAMENTO SOCIAL</b>       | Mostrar aos participantes modos práticos de desenvolver qualidades psicológicas diante de situações críticas e de grande tensão.  | 2020 | Inteligência Emocional, Autoeficácia, Resiliência               |
| <b>LIDERANÇA AUTÊNTICA E POSITIVA</b>  | Desenvolver capacidades de Liderança Autêntica e Positiva   | 2019 | Relacionamento interpessoal, Autoeficácia, Resiliência, Empatia |
| <b>ESTRESSE E TRABALHO</b>   | Auxiliar os servidores na identificação de fatores de risco em saúde mental e estresse e medidas de prevenção ao adoecimento psíquico.  | 2013 | Autoconhecimento, resiliência                                   |
| <b>HABILIDADES INTERPESSOIS PARA LIDERANÇA</b>   | Proporcionar um espaço para reflexão e prática das habilidades interpessoais associadas à gestão efetiva.   | 2013 | Relacionamento interpessoal                                     |
| <b>RELAÇÕES INTRA E INTERPESSOIS</b>   | Sensibilizar os participantes para a importância do autoconhecimento e das relações interpessoais nas vidas pessoal e profissional; e Instrumentar os participantes para a utilização dos conhecimentos adquiridos nas situações cotidianas da Vida Pessoal e do Trabalho.  | 2011 | Autoconhecimento, relacionamento interpessoal                   |
| <b>DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL</b>  | Mostrar a importância "do bem viver" por meio do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho  | 2010 | Relacionamento interpessoal, Empatia                            |
| <b>RELAÇÕES INTERPESSOIS</b>   | Facilitar o processo de desenvolvimento individual, grupal e de habilidades na busca da realização dos objetivos da organização e do indivíduo de forma compartilhada.  | 2010 | Autoconhecimento, Relacionamento interpessoal, Autoeficácia     |

Fonte: Adaptado de UFSC (2022)