OS BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E SEUS IMPACTOS DENTRO DAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS

THE BENEFITS AND CHALLENGES OF SKILLS DEVELOPMENT AND THEIR IMPACTS WITHIN CONTEMPORARY COMPANIES

Andressa Bregantin Elias Costa – andressa.costa4@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Bruna Mota Cardoso – bruna.cardoso5@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i2.1812
Data de submissão: 06/09/2023
Data do aceite: 16/11/2023
Data da publicação: 20/12/2023

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo identificar os benefícios do desenvolvimento de competências e seus impactos dentro das empresas contemporâneas, a fim de levantar quais ações são necessárias para obter um melhor desenvolvimento das habilidades, visando a concretização das *hard e soft skills* exigidas pelo competitivo mercado de trabalho. Ressalta-se sobre a importância dos gestores e colaboradores desenvolverem tais competências, pois são diferenciais durante o processo de recrutamento e seleção. Metodologicamente o presente trabalho foi desenvolvido, com base em um levantamento bibliográfico, por meio de artigos científicos, além de uma pesquisa que foi aplicada através de um questionário, composto por 10 questões fechadas e abertas, sendo que 14 pessoas responderam. Os resultados indicam que a grande maioria dos participantes sabem diferenciar os termos estudados neste artigo e entendem a importância das competências e habilidades dentro e fora das organizações. Portanto, o desenvolvimento de competências proporciona benefícios tanto para as empresas, principalmente no que tange a cultura de aprendizagem organizacional, quanto para os colaboradores que obtém a possibilidade de crescimento profissional e melhores desempenhos produtivos.

Palavras-chave: Competências. *Hard Skills. Soft Skills.* Diferencial. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This article aimed to identify the benefits of skills development and its impacts within contemporary companies, in order to identify which actions are necessary to obtain a better development of skills, hard and soft Skills required by the competitive labor market. It is emphasized the importance of managers and employees to develop these skills, as they are differentiating during the recruitment and selection process. Methodologically the present work

was developed, based on a bibliographic survey, through scientific articles, and a research that was applied through a questionnaire, composed of 10 closed and open questions, and 14 people answered. The results indicate that the vast majority of participants know how to differentiate the terms studied in this article and understand the importance of competencies and skills within and outside organizations. Therefore, the development of skills provides benefits both for companies, especially regarding the culture of organizational learning, and for employees who get the possibility of professional growth and better productive performances.

Keywords: Skills. Hard Skills. Soft Skills. Differential. Organizational Learning.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e mais exigente, os profissionais precisam estar atentos e prontos para os novos desafios. Por isso a necessidade da qualificação contínua (*hard skills*) e o desenvolvimento de novas habilidades, das quais nunca serão substituídas pelos aspectos atitudinais e comportamentais (*soft skills).*

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os benefícios do desenvolvimento de competências e seus impactos dentro das empresas contemporâneas. Para tanto, os objetivos específicos foram desdobrados em: 1) contextualizar a diferença entre competências e habilidades; 2) apresentar as competências que são mais exigidas no mercado de trabalho; e 3) verificar as melhorias que o desenvolvimento de competências pode proporcionar para a organização e os colaboradores;

Nesse sentido, é de extrema importância entender quais são as dificuldades que os profissionais enfrentam para desenvolver as habilidades e competências exigidas pelo competitivo mercado de trabalho. Por outro, também é necessário evidenciar quais são os benefícios da busca contínua dessas novas habilidades, pois as empresas mudaram e os profissionais precisam caminhar junto com tais transformações.

Destaca-se que as empresas precisam de profissionais que buscam o seu melhor e que estão prontos para enfrentar as diversidades, pois as organizações buscam por resultados satisfatórios. Para tanto a questão norteadora do presente estudo é: Quais são os impactos das competências dentro das organizações contemporâneas?

Tais competências, segundo Dutra (2002) não estão diretamente ligadas ao conhecimento técnico, mas a um conjunto de habilidades que as pessoas adquirem ao longo de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Metodologicamente, o artigo científico foi desenvolvido com base em um levantamento bibliográfico e de uma pesquisa de campo. A estrutura do trabalho foi apresentada inicialmente

pela introdução, posteriormente é exposto o referencial teórico baseado na literatura acerca do tema de desenvolvimento de competências, posteriormente foi contextualizado a metodologia utilizada pelo artigo. A seguir foram apresentados os resultados e discussões e por fim as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura de aprendizagem organizacional

O estudo das organizações, inseridas em um mundo contemporâneo de negócios, demonstra, desde a segunda metade do século XX, a relevância da aprendizagem organizacional para a assimilação da dinâmica das mudanças organizacionais, por conta da criação de novos conhecimentos (SILVA, 2011).

Nesse contexto, Garvin (1993) afirma que a aprendizagem organizacional tem a ver com as organizações que se capacitam para criar, adquirir e transferir conhecimentos, além de modificarem seus comportamentos para absorver os novos conhecimentos e novas formas de atuar perante clientes, concorrência, parceiros e outros.

Em uma organização que possui fortemente desenvolvida a cultura de aprendizagem, o conhecimento e as atividades laborais são atrelados de forma sistemática e contínua para assegurar a constância de melhorias individuais, grupais e organizacionais (WATKINS; MARSICK, 1993). Na prática, a interconexão de processos e equipes é intensa e provoca a utilização da visão sistêmica e construção coletiva de soluções, além de novas e melhores formas de trabalho. Tal cultura auxilia no aumento da vantagem competitiva pois a organização se torna mais responsiva à mudança, uma vez que incentiva a aprendizagem organizacional (NORASHIKIN; ISHAK, 2006).

2.2 Competências técnicas e comportamentais

Conforme Brandão (2017) as competências organizacionais são os atributos da organização que as tornam competitiva perante a concorrência. As competências organizacionais são concretizadas através das próprias aptidões do indivíduo, ou seja, por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais aplicam na execução de suas atividades (LEME, 2006; DUTRA, 2011).

Ainda no que concerne às competências profissionais, Leme (2006) elucida que os conhecimentos e habilidades são compostas pelas competências técnicas, como: sistemas, ferramentas e idiomas. Em suma, é o que o profissional precisa para se especializar em sua área de conhecimento. Enquanto as competências comportamentais trata-se do aspecto subjetivo do ser humano, ou seja, é o que diferencia de forma competitiva cada profissional, por meio de suas atitudes e o que impacta nos resultados.

A capacidade do ser humano em pensar, sentir e agir, também compõem as competências profissionais. Baseado nisso, Fleury (2001) esclarece que a competência consiste em uma junção de conhecimentos, habilidades e atitudes que mostram um bom desempenho do ser humano.

Diante disso, Leme (2011) declara que o conhecimento é representado pelos saberes formais e não formais. A habilidade é demonstrada com o saber fazer, ou seja, a capacidade de colocar em prática os conhecimentos no dia a dia. E a atitude é demonstrada pela motivação das pessoas em aperfeiçoarem seus conhecimentos e suas habilidades. Sendo assim, as competências comportamentais são ações que impactam o desempenho e o resultado.

Ressalta-se que as preocupações com as competências surgem em resposta ao ambiente altamente competitivo, portanto as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar os colaboradores em suas estratégias de negócios. Sendo assim, "o objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais" (BANOV, 2011, p. 28)

2.3 Desenvolvimento de *Hard* e *Soft Skills*

Sabe-se que o mercado de trabalho é bastante competitivo devido a diversos fatores, tais como: globalização, tecnologia, busca por posicionamento e visibilidade. Sendo assim, é fundamental as empresas atraírem candidatos qualificados para exercerem suas funções dentro dos departamentos, a fim de obter um melhor desempenho nos resultados e conquistar as metas organizacionais. Portanto, a seguir serão abordados acerca da importância das *hard* e *soft skills.*

2.3.1 *Hard Skills*

No que se refere às *hard skills*, Rainsbury (2002) define que as mesmas são habilidades que estão diretamente relacionadas aos aspectos técnicos para realizar várias tarefas no trabalho. Portanto são habilidades que podem ser adquiridas e aprendidas, são habilidades tangíveis, tais

como: cursos livres, testes práticos, cursos profissionalizantes, técnicos, graduação, entre outros.

As *hard skills,* são habilidades e/ou técnicas que foram ou podem ser aprendidas e demonstradas, que despertam interesse nos recrutadores, pois assim eles conseguem ver o que os profissionais têm a oferecer tecnicamente e no que eles agregam na organização, porém as *hard skills* precisam ser renovadas, sendo necessário um estudo contínuo em busca de melhores qualificações (RAINSBURY, 2002).

As mudanças de ordem tecnológica, econômica e social, fazem com que também ocorram ajustes e adaptações contínuas dentro das organizações, pois novas habilidades são exigidas e consequentemente novos perfis de profissionais são requeridos, conforme a constante evolução e demanda do competitivo mercado de trabalho. Diante disso, segundo o redator da PontoTel (2023), as *hard skills* mais relevantes do momento e do futuro são: gestão de pessoas; gestão de processos; excel; idiomas; oratória; habilidades de escrita; inteligência artificial; computação em nuvem e *blockchain*.

Depreende-se que para alcançar melhores resultados dentro e fora de uma organização, é importante a capacitação, buscar treinamentos e estarem sempre atento as mudanças.

2.3.2 *Soft Skills*

As *soft skills* são definidas por Kechagias (2011) como competências intra e interpessoais essenciais para o desenvolvimento humano e sucesso no trabalho. Envolvem competências como comunicação, adaptabilidade e trabalho em equipe. As *soft skills* são mais difíceis de serem notadas e não podem ser quantitativas, pois são competências que tem a ver com o perfil e comportamento de cada pessoa.

Destaca-se que as *soft skills* complementam as *hard skills*, pois nada adianta um profissional ter várias técnicas, mas não saber trabalhar em equipe, por exemplo, portanto as *soft skills* são as habilidades que diferencia cada profissional. As competências podem compor-se em motivações, traços de carácter, autoconceito, atitudes e valores, conhecimentos e aptidões cognitivas e comportamentais (CAMARA, 2017).

Em complemento, Meneghetti (2008) afirma que o profissional deve saber servir o seu cliente, colegas de profissão, empregadores, ao próprio mercado. De acordo com o redator do PontoTel (2023), as *soft skills* mais importantes são: comunicação interpessoal; inteligência emocional; liderança; proatividade; resolução de conflitos e capacidade analítica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consiste numa pesquisa de cunho qualitativo e descritivo. Segundo Huberman e Saldaña (1994) a pesquisa qualitativa é importante pois geralmente coloca os números em segundo plano, porque sua ótica está mais focada na análise das qualidades essenciais dos dados do que na análise numérica.

Para tanto, inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica abarcando assuntos relacionados ao tema proposto. E para enriquecer o trabalho foi realizado uma pesquisa de campo e como procedimento de coleta de dados foi utilizado o questionário online (*Google Forms*), composto por 10 questões fechadas e abertas, aplicados e enviados por *whatsapp* a 14 participantes, e como critério de seleção pessoas conhecidas que efetivamente estavam inseridas no mercado de trabalho, de uma cidade localizada no interior de São Paulo.

De acordo Gil (1999, p. 128) o questionário é entendido "como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc".

Ressalta-se que o questionário foi enviado incialmente para 23 pessoas, todavia 14 responderam. No que concerne à faixa etária dos participantes variam de 25 a 60 anos. Esclarece-se que os cuidados de aspectos éticos foram considerados na pesquisa, por meio do aceite prévio dos respondentes, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os dados obtidos no questionário foram organizados em 03 categorias de análises, que são apresentadas a seguir nos resultados e discussão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção são apresentados os resultados alcançados por meio da aplicação do questionário, a fim de levantar o conhecimento sobre competências e habilidades profissional, bem como identificar quais ações são necessárias para obter um melhor desenvolvimento das habilidades, visando a concretização das *hard e soft skills* exigidas pelo competitivo mercado de trabalho. Para tanto, foram organizados em 03 categorias de análises: 1) Aspectos conceituais de *hard* e *soft skills;* 2) Importância e benefícios do desenvolvimento de

competências profissionais do mercado de trabalho e 3) Desafios dos colaboradores em desenvolver as competências profissionais.

4.1 Aspectos Conceituais de *Hard* e *Soft Skills*

Nesta categoria são expostas as percepções dos participantes quanto aos aspectos conceituais de *hard* e *soft skills.* Sendo assim, verificou-se que 13 (92,85%) participantes acreditam saber a diferença entre competências e habilidades no âmbito profissional e apenas 01 (7,14%) diz não saber.

Assim, destaca-se que as competências contribuem para o desenvolvimento intelectual, ou seja, as ações utilizadas para nutrir relações com e entre objetos, situações e pessoas. Sendo assim, pode-se afirmar que as habilidades sucedem das competências obtidas e referem-se ao 'saber fazer'. "Através das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências" (INEP, 1999, p. 09).

Tais competências podem ser confirmadas, de acordo com as percepções de dois participantes, a seguir:

> *"Competências são os conhecimentos adquiridos e habilidade são os conhecimentos para executar uma tarefa" (P08).*

> *"Competência está relacionado ao desempenho eficaz em uma função ou contexto específico e as habilidades podem ser adquiridas e aprimoradas por meio de prática, treinamento e experiência" (P10).*

Já no que se refere a diferença entre *hard e soft skills*, obteve-se que 11 (78,57%) participantes apresentam clara consciência sobre o significado e diferenças entre esses dois termos, enquanto apenas 03 (21,42%) dizem não saber o que de fato isso significa.

Em consonância com essa forma de pensar, alguns participantes pontuaram:

> *Hard skills, tem como princípio a facilidade de aprender e aplicar o que se é proposto. Soft skills, tem como base a facilidade de lidar com comportamentos, entendendo a situação e buscando uma solução plausível (P01).*

> *Hard skills, são as competências aprendidas na vida acadêmica e profissional, as soft skills são as habilidades inatas ou adquiridas ao longo da vida de cada pessoa (P09).*

Destaca-se que as *hard skills* são competências técnicas exigidas para o aumento da produtividade, enquanto as *soft skills* são uma combinação de habilidades pessoais e subjetivas, tais como: relacionamentos interpessoais; de comunicação e inteligência emocional (FME, 2014 apud SALUME; BARBOSA, 2015, p. 6).

Ainda nessa perspectiva, Boyatzis (1982) associa a competência profissionala ao desempenho efetivo de alta performance no trabalho. Por isso a importância de saber diferenciar competências e habilidades para alcançar o desempenho esperado ou ir além das expectativas.

4.2 Importância e Benefícios do Desenvolvimento de Competências Profissionais no Mercado de Trabalho

Gráfico 01: Importância das competências no mercado de trabalho
Gráfico 02: Benefícios do desenvolvimento das competências profissionais



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado no questionário aplicado, 2023

De acordo com o Gráfico 01, 08 (57,1%) participantes afirmam que todas as alternativas disponíveis no questionário são importantes e essenciais para o mercado de trabalho nos dias atuais, tais como: como comunicação, liderança, inteligência emocional e solução de conflitos.

Comunicação e inteligência emocional foram às competências que mais aparecem em destaque. Essas competências, de acordo com o PontoTel (2023), são as *soft skills* mais importantes, seguidas de: liderança; proatividade; resolução de conflitos; capacidade analítica; saber lidar com as pressões do dia a dia.

O Gráfico 02 mostra que 09 (64,3%) participantes, acreditam com o desenvolvimento de competências profissionais melhoram a comunicação e o relacionamento interpessoal no interior da organização e sobretudo contribuem para um bom clima organizacional, aumentam a produtividade e ajudam a lidar com situações inesperadas.

E com todas essas competências pode-se perceber que os profissionais que desenvolvem as *hard* e *soft skills*, acabam saindo na frente de outros colaboradores, pois as competências e habilidades trazem benefícios para os profissionais. O mercado de trabalho está cheio de diplomados que não sabem o á-bê-cê prático da própria profissão (SCHAEFER, 2011), por isso a necessidade e a importância das especializações e assim garantir qualidade no trabalho e desta forma se destacar pelo bom profissionalismo e pela disposição.

4.3 Desafios dos colaboradores em desenvolver as competências profissionais

Na presente categoria são apresentados os resultados, apontando os principais desafios dos colaboradores no desenvolvimento de competências profissionais.

Gráfico 03: Desafios e dificuldades de desenvolvimento de competências profissionais



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado no questionário aplicado, 2023

Conforme evidenciado no Gráfico 03, se destacaram como as competências profissionais mais difíceis de serem desenvolvidas pelos colaboradores a Inteligência emocional 04 (28,6%) e Oratória e comunicação assertiva 03 (21,4%).

O desenvolvimento de tais competências profissionais são exigências do mercado de trabalho. Sendo assim, Dutra (2002) explicita que as organizações atuais buscam direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, com o intuito de agregar valor para as pessoas e as organizações.

Por fim, destaca-se que “o fortalecimento das habilidades emocionais influencia o desenvolvimento e o rápido ajuste às vicissitudes e exigências do meio, contribuindo para a qualidade, bem estar e sucesso na vida adulta” (Almeida et al., 2019, p. 20).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar os benefícios do desenvolvimento de competências e habilidades e seus respectivos impactos dentro das organizações. Diante disso, é perceptível a

mudança que o mercado de trabalho teve nos últimos anos e como os colaboradores precisam continuar em busca de novos conhecimentos e melhorar as habilidades que já possuíam.

Apesar do nível de escolaridade considerada alta dos participantes, verificou-se que ainda existem dúvidas sobre a diferença entre os termos, porém sabem e entendem a necessidade da constante busca por qualificação profissional.

E por parte das organizações é de extrema importância promover e incentivar o desenvolvimento de seus profissionais, tanto as *hard* como as *soft skills*. O ganho é de ambos os lados.

A pesquisa foi essencial para a obtenção de conhecimentos sobre as competências profissionais e seus impactos no mercado de trabalho. Sendo assim, considera-se que os objetivos traçados foram atingidos, especialmente o de identificar as competências e habilidades mais buscadas no mercado de trabalho nos dias atuais, pois com o avanço da tecnologia e novos perfis de trabalhadores surgindo, as organizações começaram a ser mais rigorosas no momento da contratação e para acompanhar o ritmo é de extrema importância buscar conhecimento contínuo.

REFERÊNCIAS

Almeida, F., Casquilho-Martins, I., Belchior-Rocha, H., & Rocha, A. (2019). **Habilidades Emocionais:** competências para o sucesso. Em C. Machado & J. P. Davim, Resiliência e Inteligência Emocional (p. 15-40). Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

ALVES, Maria Simone de Santana. **Gestão por Competências:** Uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto frente a um contexto de constantes mudanças. Disponível em: <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/ADMINISTRACAO-2/MARIA_SIMONE_DE_SANTANA_ALVES.pdf> Acesso em: 23 mar. 2023.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Management:** A Model for Effective Performance. Nova York, 1982.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências:** métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas/ Hugo Pena Brandão. -2.ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

CAMARA, P. B. **Dicionário de Competências**. Lisboa, 2017.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. **A técnica do questionário na pesquisa educacional.** Disponível em:

<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf> Acesso em: 02 set. 2023.

DA SILVA, Taiane Nascimento et al. **AS SOFT SKILLS NECESSÁRIAS PARA ATUAR NOS PILARES DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO.** Disponível em: < https://abpsec.com.br/abpsec/wp-content/uploads/2022/02/22.ART_As-Soft-Skills-Necessarias-para-Atuar-nos-Pilares-da-Profissao-de-Secretariado-Executivo.pdf> Acesso em: 05 set. 2023.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ELY, Juliana. **Competências Individuais na Indústria 4.0:** Um estudo sobre as Soft Skills e Hard Skills. 2022. Curso-Monografia - Bacharel em Administração. Faculdade Antonio Meneghetti-AMF. Recanto Maestro, 2022. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/789/TCC_ADM_Juliana_Ely_AMF_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 abr. 2023.

ENAP. **Gestão por Competências**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/2/M%C3%B3dulo%202%20-%20Conceitos%2C%20defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20tipologias%20de%20compet%C3%AAncias.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2023.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Available from .access on 11 May 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

GARVIN, David A. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRALDI, Bruna Maiara; KOHLER, Taise Fernanda; RAMPAZZO, Rosana Marques da Silva. **Mapeamento de competências comportamentais:** relato de experiência com enfermeiros. Barbarói.[Internet], v. 55, 2019. Disponível em: < https://core.ac.uk/download/pdf/275903854.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2023.

Hard skills: Conceito, benefícios e como desenvolver nos colaboradores. Redator PontoTel, 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/hard-skills-o-que-e/#4> Acesso em: 20 abr. 2023.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Exame Nacional do Ensino Médio:** Documento Básico 2000. Brasília: INEP, 1999.

KECHAGIAS, K. **Teaching and assessing soft skills.** MASS Project, September. Neapolis, 2011.

Leal, Eliane Seabra Paes [1] ; Palácios, Fernando Antônio Colares [2] ; Nazareth, Patrícia Helena Martins [1]. **Cultura de Aprendizagem Organizacional e Adoção de Novas Tecnologias Educacionais em uma Instituiçao de Ensino Superior em Castanhal** - Pará, Brasil. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, ISSN-e 2237-4558, Nº. 10, 2020. Disponível em: < https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774831>. Acesso em: 23 mar. 2023.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEME, R. **Proposição metodológica da gestão e avaliação de desempenho com foco em competências.** In: GONÇALVES, E. et al. (ORG). Gestão por competência no setor público. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2011, p. 01 - 36.

LOBATO, Luana Taís Pereira; RODRIGUES, Lucilene Gomes; ALMEIDA, Rosimar Mota de. **A Importância da Motivação do Líder como diferencial para o Desenvolvimento dos Colaboradores.** 2020. Disponível em: <http://dspace.sws.net.br/jspui/handle/prefix/1170> Acesso em: 05 set. 2023.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto do Maestro: Ontopsicologica, ed, 2008.

MILES, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. **Qualitative Data Analysis:** An Expanded Sourcebook. In Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Arizona State University, USA, 1994.

NEGRÃO, Felipe da Costa. Produção científica sobre competências e habilidades na educação matemática. **Revista Amazônica de Ensino de Ciências**, 2017. Disponível em: < http://repositorioinstitucional.uea.edu.br//handle/riuea/2799> Acesso em: 08 set. 2023.

NORASHIKIN, Hussein; ISHAK, Noormala Amir. **Human resource practice and organizational learning capability:** A proposed framework. In: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONFERENCE, 3., 2006, Langkawi, Malaysia. Proceedings [...]. Langkawi, Malaysia: Universiti Utara Malaysia, 2006.

RAINSBURY, E., Hodges, D.,Burchell, N. & Lay, M. C. (2002). **Ranking workplace competencies:** Student and graduate perceptions. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, 3(2), 8-18.

SALUME, P. K.; BARBOSA, M. W. **Uma Análise da Influência das Soft Skills no Gerenciamento das Partes Interessadas.** Anais [...], São Paulo, 2015. Disponível em: . Acesso em: 04 mar. 2021.

SANTOS, Adriana Marques. **Gestão de pessoas por competências mapeamento das competências gerenciais:** Caso TCU. 2006. Curso-Monografia – Administração do UniCEUB. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/859/2/20301006.pdf&ved=2ahUKEwiMx7eh3-uAAxWhp5UCHTkuCD4QFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw1UVsAKO2itydQ6mpca8MWv> Acesso em: 20 ago. 2023.

SCHAEFER, R. et al. (Orgs.). **Identidade Jovem:** a formação humanista de jovens como garantia de sustentabilidade, identidade e protagonismo civil. Recanto Maestro: Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2011.

SILVA, Marco Antonio Batista**. Aprendizagem e Mudança Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior em Administração**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2011.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: < http://hdl.handle.net/10400.26/31936> Acesso em: 30 ago. 2023.

WATKINS, Karen E.; MARSICK, Victoria J. **Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 298.