



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CARACTERIZAÇÃO DAS *SOFT SKILLS* PARA LIDAR COM EVENTOS VUCA

Discente: Caroline Azevedo de Souza

2025

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Caracterização das *Soft Skills* para lidar com eventos VUCA

CAROLINE AZEVEDO DE SOUZA

Sob a orientação do Professor
Marcos Ferreira

Monografia submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração Pública**, no Curso de Graduação em Administração Pública, Área de concentração em Políticas Públicas.

Seropédica, RJ

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S 719c Souza, Caroline Azevedo de, 2000-
Caracterização das Soft Skills para lidar com
eventos VUCA / Caroline Azevedo de Souza. -
Seropédica, 2025.
54 f.: il.

Orientador: Marcos Ferreira. Trabalho de
conclusão de curso(Graduação). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Bacharelado em Administração
Pública, 2025.

1. Soft skills. 2. Hard skills. 3. Contexto VUCA.
4. Administração pública. I. Ferreira, Marcos, 1980-,
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Bacharelado em Administração Pública III.
Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

CARACTERIZAÇÃO DAS *Soft Skills* PARA LIDAR COM EVENTOS VUCA

CAROLINE AZEVEDO DE SOUZA

Monografia defendida e aprovada no dia ____/____/____.

BANCA AVALIADORA:

Prof. Dr. Marcos Ferreira – Orientador (DAP/UFRRJ)

Profa. Dra. Vera Regina Ramos Pinto - Examinadora (DAP/UFRRJ)

Prof. Dr. Vinícius Ferreira Baptista - Examinador (DAP/UFRRJ)

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar, dedico este trabalho aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado em cada etapa da minha vida. O amor, a dedicação e o apoio que me deram foram importantes para que eu chegassem até aqui. Desde o início, vocês acreditaram em mim, investiram nos meus sonhos e me ofereceram todo o suporte necessário para seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis. Este trabalho é, sem dúvida, o reflexo do esforço, do carinho e da dedicação de vocês.

Dedico também à minha tia Lúcia, minha querida titia do coração, que, mesmo não estando mais fisicamente entre nós, permanece viva em minhas lembranças e em tudo o que conquistei até aqui. O seu amor pela pedagogia me influenciou a seguir os meus estudos e a entender que a educação é, de fato, um caminho libertador. Minha principal referência de amor, sabedoria e generosidade. Sem o apoio dela lá no início, eu não teria chegado até aqui. Este trabalho é, sobretudo, uma forma de honrar sua memória, sua história e tudo o que ela representou, e ainda representa, para mim. Espero que, em qualquer lugar que esteja, você sinte orgulho do caminho que trilhei com o seu apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e à minha tia Lúcia, por todo o amor, incentivo e apoio ao longo da minha caminhada. Sem o apoio de vocês, nada disso teria sido possível.

Agradeço também aos meus amigos, que foram importantes em toda essa trajetória. Em especial à Raquel, minha querida amiga de Agronomia, que esteve ao meu lado desde os meus primeiros anos de graduação e me deu todo o apoio durante a mudança de curso. A todos os meus amigos de fora do curso, Ana Clara, Felipe, Isabela, João Pedro e Matheus, agradeço por todos os momentos que compartilhamos nesses anos e que mesmo nas pequenas coisas, como nossas risadas, o tempo jogado fora na praça da alegria, as corridas atrás do 739p ou até mesmo dividindo a comida intragável do bandejão, sempre me apoiaram e tiveram um grande impacto durante a graduação. Sou muito grata por ter vocês ao meu lado, vocês tornaram tudo ainda mais especial. Aos meus amigos do curso, Edy, Igor, Mylena e Ygor, compartilhar essa jornada com vocês fez com que tudo se tornasse mais leve.

Aos professores que cruzaram meu caminho ao longo da graduação, em especial à professora Vera Regina e ao meu orientador, Marcos Ferreira, deixo minha sincera gratidão. Cada aula, orientação e palavra de incentivo contribuíram imensamente para a minha formação. Mais do que conhecimento, levo comigo os exemplos de dedicação, ética e compromisso com o ensino.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, referência de ensino público de qualidade na Baixada Fluminense. Fazer parte dessa instituição foi, sem dúvida, um sonho que se tornou realidade. Sou imensamente grata por ter tido a oportunidade de vivenciar tudo o que essa universidade tem a oferecer. A Rural me ensinou que a educação é um verdadeiro instrumento de transformação e liberdade, e sou muito agradecida por ter construído minha história em um lugar cheio de diversidade, saberes e lutas.

“Ouça a liberdade pode ser conquistada
Jamais recuperada
Ser livre é ter uma vida
E o poder de realmente poder transformá-la”

FBC - *Auto ajuda* (2016).

RESUMO

SOUZA, Caroline Azevedo de. **Caracterização das Soft Skills para lidar com eventos VUCA**, 2025. 52 p. Monografia (Bacharelado em Administração Pública). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Este trabalho caracteriza como as *Soft Skills* são definidas e discutidas em um contexto VUCA, com o objetivo de identificar quais competências podem auxiliar os discentes dos cursos de Administração Pública de uma universidade pública a enfrentar ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos. A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi utilizada como técnica principal de investigação, somada às diretrizes propostas pelo protocolo PRISMA, garantindo rigor metodológico, transparência e padronização ao processo de análise. Os resultados apontam um crescimento do interesse acadêmico pelo tema, embora ainda exista baixa consolidação conceitual e metodológica entre os estudos. Revelam também que as *Soft Skills* mais recorrentes são: Comunicação Efetiva, Trabalho em Equipe e Colaboração, Pensamento Crítico e Resolução de Problemas, Adaptabilidade e Flexibilidade, Liderança e Influência, Inteligência Emocional e Empatia. A discussão evidencia que essas competências são consideradas fundamentais para que estudantes e futuros profissionais da Administração Pública consigam lidar com cenários marcados por rápidas transformações, complexidade crescente e tomadas de decisão sob incerteza. Conclui-se que o desenvolvimento dessas habilidades potencializa a aplicação das *hard skills* e fortalece a atuação de futuros gestores públicos em ambientes VUCA. Como contribuição, o estudo oferece um panorama sistematizado sobre as *Soft Skills* mais relevantes, estimulando reflexões sobre práticas formativas e curriculares alinhadas aos desafios contemporâneos da Administração Pública.

Palavras-chave: Administração Pública, *Soft Skills*, *Hard Skills*, Contexto VUCA.

ABSTRACT

SOUZA, Caroline Azevedo de. **Characterization of Soft Skills for Dealing with VUCA Events.** Monograph (Bachelor's Degree in Public Administration). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025. 52 p.

This study characterizes how Soft Skills are defined and discussed within a VUCA context, aiming to identify which competencies can help Public Administration students from a public university cope with volatile, uncertain, complex, and ambiguous environments. A Systematic Literature Review (SLR) was employed as the main research technique, combined with the guidelines established by the PRISMA protocol, ensuring methodological rigor, transparency, and standardization throughout the analytical process. The results indicate a growing academic interest in the topic, although conceptual and methodological consolidation among the studies remains limited. They also reveal that the most frequently cited Soft Skills include: Effective Communication, Teamwork and Collaboration, Critical Thinking and Problem Solving, Adaptability and Flexibility, Leadership and Influence, and Emotional Intelligence and Empathy. The discussion highlights that these competencies are considered essential for students and future Public Administration professionals to navigate scenarios marked by rapid transformations, increasing complexity, and decision-making under uncertainty. The study concludes that developing these skills enhances the application of hard skills and strengthens the performance of future public managers in VUCA environments. As a contribution, the research provides a systematized overview of the most relevant Soft Skills, fostering reflections on educational and curricular practices aligned with the contemporary challenges of Public Administration..

Keywords: Public Administration, Soft Skills, Hard Skills, VUCA Context.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Artigos por ano de publicação	34
Figura 2 - Palavras-chave com maior frequência	37
Figura 3 - <i>Soft Skills</i> mais citadas nos artigos selecionados	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases da pesquisa	30
Tabela 2 - Quantidade de citações	35
Tabela 3 - Indicadores de impacto e relevância das revistas analisadas	36
Tabela 4 - Artigos mais citados	38
Tabela 5 - Definição de <i>Soft Skills</i>	41
Tabela 6 - Quadro teórico de categorias conceituais	44
Tabela 7 - <i>Soft Skills</i> destacadas como relevantes pelos autores	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IA – Inteligência Artificial

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

SUMÁRIO

	Pag.
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Contextualização	14
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo geral	16
1.2.2. Objetivo específico	16
1.3. Justificativa	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Contexto VUCA e sua influência contemporânea	18
2.2. <i>Soft Skills</i> e sua relevância no contexto contemporâneo	20
2.2.1. <i>Soft Skills</i> e <i>Hard Skills</i> : Complementaridades e mudanças no ambiente do trabalho	22
2.3. Interações entre o contexto VUCA e as competências profissionais	26
3. METODOLOGIA	29
3.1. Tipo de Pesquisa	29
3.2. Coleta de Dados	31
3.3. Análise dos Dados da Pesquisa	32
3.3.1. Análise Quantitativa: Bibliometria Descritiva	32
3.3.2. Análise Qualitativa: Categorização e Interpretação	32
3.3.3. Matrizes de Extração como Instrumento Central	33
3.3.4. Critérios de Validação e Saturação	32
4. RESULTADOS	33
4.1. Execução da Revisão Sistemática da Literatura	33
4.2. Análise da Revisão Sistemática da Literatura	34
4.3. Análise Quantitativa	34
4.4. Análise Qualitativa	41
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O contexto de atuação de diversos profissionais é marcado por um ambiente imprevisível com alto grau de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, conceito sintetizado pelo acrônimo dos significados dessas palavras em inglês Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity, VUCA. Ele representa um contexto que atualmente demanda dos profissionais não apenas o domínio de competências técnicas (*Hard Skills*), mas, sobretudo, habilidades comportamentais e interpessoais, conhecidas como *Soft Skills*. Essas habilidades, que incluem inteligência emocional, comunicação eficaz, adaptabilidade, criatividade e resolução de problemas, têm se mostrado essenciais para enfrentar os desafios impostos por um cenário de constante transformação. Segundo Horstmeyer (2020), a curiosidade exerce um papel gerador na formação de competências comportamentais como pensamento crítico, adaptabilidade e aprendizagem contínua em ambientes VUCA. Assim, a curiosidade e a resiliência juntas desempenham papéis importantes no desenvolvimento das habilidades sociais, ajudando indivíduos a inovar e encontrar soluções diante de dificuldades.

As *Soft Skills* são consideradas a base para percorrer os contextos VUCA, pois capacitam os indivíduos a lidar com situações imprevisíveis, a tomar decisões seguras diante de incertezas e a colaborar de forma eficiente em ambientes caracterizados pela diversidade de pensamentos e culturas. Por exemplo, em momentos de volatilidade, a adaptabilidade permite que os profissionais ajustem suas estratégias rapidamente; diante da incerteza, habilidades como pensamento crítico e curiosidade tornam-se fundamentais para explorar soluções inovadoras (AUDUNSSON et al., 2024). Em cenários complexos, a empatia e a inteligência emocional promovem a coesão de equipes e a gestão de conflitos, enquanto, frente à ambiguidade, a resiliência e a criatividade fornecem ferramentas para enfrentar o desconhecido com confiança (SERPA; SEFFRIN, 2021).

No entanto, o desenvolvimento dessas competências não ocorre de forma isolada. A gestão integrada de habilidades, surge como uma abordagem estratégica para alinhar ambas as competências - *Hard* e *Soft* -, promovendo um aprendizado contínuo e uma evolução que prepare os profissionais para atuar de forma eficaz em ambientes dinâmicos. Essa integração é especialmente relevante no campo da Administração Pública, onde os desafios do mundo VUCA são frequentemente evidenciados na tomada de decisões gerenciais, na liderança de equipes e na implementação de inovações (DIAS, PÁDUA & MENDES, 2021).

Nesse contexto, passou-se a exigir de diversos profissionais que desenvolvessem além dos conhecimentos técnicos, as habilidades sociais. A alta demanda por profissionais que

reúnem ambas as competências refletem a necessidade de adaptação em um ambiente corporativo cada vez mais imprevisível. Esses profissionais são capazes de tomar decisões rápidas e se adaptar a mudanças repentinhas. A dinâmica tem impactado não só o mercado de trabalho, mas também as instituições de ensino, exigindo dos profissionais em formação um novo nível de habilidades que buscam complementar o domínio técnico.

A administração pública também é impactada por muitas dessas transformações. Instituições governamentais enfrentam, diariamente, o desafio de lidar com demandas sociais urgentes, promover a inovação nos serviços prestados ao cidadão usuário e manter a qualidade da atuação institucional, mesmo diante de estruturas muitas vezes rígidas e burocratizadas, ou seja, Administração Pública encontra-se diante de um cenário VUCA porque opera em um ambiente marcado por mudanças legislativas constantes, crescente pressão social por transparência e *accountability*, avanços tecnológicos acelerados e demandas dos cidadãos estão cada vez mais complexas. A volatilidade aparece nas mudanças repentinhas de prioridades governamentais; a incerteza se manifesta na imprevisibilidade política e econômica; a complexidade decorre da interdependência entre instituições, políticas e sistemas; e a ambiguidade surge quando múltiplas interpretações possíveis coexistem em torno dos mesmos problemas públicos. Nesse contexto, gestores públicos e servidores precisam desenvolver competências cognitivas, relacionais e digitais capazes de sustentar decisões ágeis, fundamentadas e sensíveis ao impacto social, reafirmando a importância de uma gestão pública orientada para atendimento dos interesses do cidadão usuário (FERREIRA, et al., 2025).

Portanto, diante desse cenário, esta pesquisa se justifica por buscar investigar e responder à seguinte questão central: **quais *Soft Skills*, quando desenvolvidas, podem auxiliar profissionais de Administração Pública a lidarem com eventos característicos de um ambiente VUCA?**

A relevância do estudo reside na necessidade de compreender, de forma sistemática e fundamentada, como o conceito de *Soft Skills* tem sido definido, explorado e relacionado ao contexto VUCA na literatura científica contemporânea. Para isso, o trabalho adota uma abordagem bibliométrica, permitindo mapear tendências, autores, categorias analíticas e lacunas de pesquisa que configuram esse campo de estudo. Tal caracterização, de natureza bibliométrica e exploratória possibilita identificar como essas competências vêm sendo discutidas, suas principais aplicações e a maneira como são associadas às exigências de ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos.

Ao consolidar os achados bibliométricos, esta pesquisa busca não apenas oferecer uma visão ampliada do estado da arte sobre o tema, mas também subsidiar reflexões que orientem estratégias de formação para estudantes de Administração Pública. A partir dos padrões, recorrências e perspectivas identificadas na literatura. Assim, pretende-se com este trabalho destacar quais competências comportamentais se mostram mais relevantes no enfrentamento dos desafios impostos pelo cenário VUCA, contribuindo para a construção de referenciais que apoiem o desenvolvimento de profissionais mais preparados, adaptativos e resilientes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar, por meio de uma análise bibliométrica, como as *Soft Skills* são conceituadas, discutidas e associadas ao contexto VUCA na literatura científica, de modo a identificar quais competências podem auxiliar profissionais de Administração Pública a enfrentar desafios característicos desse ambiente.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear a produção científica internacional sobre *Soft Skills* no contexto VUCA, identificando volume de publicações, principais autores, periódicos, palavras-chave e tendências de pesquisa;
- Analisar como a literatura descreve a relação entre *Soft Skills* e a capacidade de adaptação, tomada de decisão e resiliência em ambientes VUCA, destacando as competências mais recorrentes ou consideradas essenciais;
- Mapear, com base em evidências bibliométricas, as *Soft Skills* associadas à formação de profissionais de Administração Pública, analisando sua relevância conforme a produção científica existente.

1.4 Justificativa

O surgimento dessa pesquisa justifica-se pela crescente relevância das *Soft Skills* no contexto profissional atual, principalmente diante dos desafios impostos pelo contexto VUCA. Com o advento das novas tecnologias o mercado de trabalho passou a exigir profissionais que possuam além do conhecimento técnico (*Hard Skills*), habilidades sociais e comportamentais desenvolvidas. Essa exigência se estende ao campo da Administração Pública, cujas práticas envolvem profissionais capazes de liderar equipes, com habilidade para

resolver problemas e que possam formular estratégias para atuar em cenários complexos e que demandam dinâmica.

Porém, as instituições de ensino superior ainda priorizam, majoritariamente, o ensino de habilidades técnicas, conhecidos como *Hard Skills*, reforçando a necessidade de preparação dos discentes para os desafios do mundo do trabalho. De acordo Rodriguez *et al.* (2022), as escolas são apontadas como espaços que precisam de se reinventar, com vista a proporcionar mais do que as habilidades técnicas (*Hard Skills*). Elas devem ser habitats que preparem os seus alunos com habilidades interpessoais (*Soft Skills*).

Dessa forma, a presente pesquisa pretende compreender, a partir de uma análise bibliométrica, quais *Soft Skills* têm sido consideradas mais relevantes pela literatura científica para preparar discentes de Administração Pública a enfrentarem situações características de um ambiente VUCA. Ao mapear e sistematizar as evidências disponíveis, busca-se identificar padrões conceituais, abordagens formativas e competências comportamentais destacadas em estudos consolidados.

Com isso, o estudo visa contribuir para uma discussão sobre quais competências vêm sendo valorizadas em contexto de trabalho em transformação e em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos, e como elas podem ser incorporadas de maneira estratégica na formação acadêmica. Além disso, ao evidenciar como a literatura integra *Soft Skills* e *Hard Skills* em contextos VUCA, o estudo sugere caminhos para o aprimoramento das práticas formativas e para a construção de perfis profissionais mais preparados para os desafios da Administração Pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa baseia-se na discussão entre *Soft Skills*, *Hard Skills* e *Skills Management*, refletindo em como essas competências se ajustam no contexto do mercado de trabalho e educacional, com ênfase na necessidade de adaptação das competências profissionais ao cenário VUCA. Pretende-se apresentar uma discussão teórica sobre qual papel essas competências têm desempenhado no contexto da Administração Pública, considerando a relação que se estabelece entre indivíduos, organizações e instituições educacionais para o alcance dos seus objetivos no que diz respeito ao gerenciamento e aperfeiçoamento de competências, tanto técnicas (*Hard Skills*) quanto comportamentais (*Soft Skills*), dentro de um ambiente de constante transformação e incerteza.

2.1 Contexto VUCA e sua influência contemporânea

A sigla VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), surgiu nos anos 90 como uma nova referência para descrever os possíveis cenários a serem enfrentados em um mundo pós-Guerra Fria. Originalmente adotado pelo exército americano, o termo foi utilizado para moldar o pensamento estratégico e auxiliar na compreensão das dinâmicas do cenário global da época, possibilitando que a tomada de decisão abordasse os desafios de um mundo em transformação. Begeç e Akyuz (2023) descrevem o termo VUCA como “um ambiente caracterizado por mudanças rápidas, falta de previsibilidade, múltiplas forças de causa e efeito e interpretações ambíguas”. Desde então, a terminologia foi amplamente incorporada por diversas áreas, incluindo o ambiente corporativo e educacional, tornando-se uma ferramenta essencial para entender e navegar em um mundo cada vez mais dinâmico e imprevisível.

Para Audunsson *et al.* (2024), VUCA é um conceito que descreve a natureza dinâmica e instável do ambiente contemporâneo, exigindo respostas educacionais adaptativas para preparar os futuros profissionais. Da mesma forma, Rodrigues *et al.* (2024) reforçam que o mundo VUCA redefine os padrões tradicionais de aprendizagem e gestão, exigindo maior adaptabilidade dos indivíduos e organizações.

Entende-se que o acrônimo VUCA representa um ambiente em constante mudança, onde a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade se entrelaçam para criar condições que desafiam os modelos tradicionais de gestão e planejamento estratégico. Segundo Audunsson *et al.* (2024), essas características exigem que instituições e profissionais desenvolvam flexibilidade e resiliência para lidar com a imprevisibilidade do contexto global. Begeç e Akyuz (2023), destacam que no mundo corporativo, essas características moldam um contexto em que a agilidade, a inovação e a disposição para aceitar riscos se tornam habilidades imperativas.

A capacidade de inovação, colaboração e flexibilidade é essencial para enfrentar os desafios impostos por um mundo VUCA, sobretudo por meio do desenvolvimento de competências que permitam aos indivíduos se adaptarem às mudanças com agilidade e confiança. Contudo, a formação acadêmica tradicional ainda prioriza, em muitos casos, as *Hard Skills*, deixando lacunas na preparação dos discentes para os desafios práticos da realidade profissional (DIAS; PÁDUA; MENDES, 2021; RODRIGUES *et al.*, 2022).

Rodrigues *et al.* (2022) argumentam que a capacidade inovadora é relevante em contextos VUCA, não como ruptura abrupta de paradigmas consolidados, mas como um

processo contínuo de revisão e adaptação de referenciais organizacionais frente à incerteza e à ambiguidade do ambiente

No âmbito conceitual, o acrônimo VUCA é composto por quatro dimensões fundamentais. **Volatilidade** refere-se à condição de elementos ou contextos que se transformam rapidamente, caracterizando-se por mudanças constantes e imprevisíveis, sem padrões estáveis de continuidade. **Incerteza** diz respeito à ausência ou insuficiência de informações capazes de sustentar previsões confiáveis, gerando dúvidas, indefinição e limitação na capacidade de antecipar eventos. **Complexidade** envolve situações cuja multiplicidade de fatores, variáveis interdependentes e relações não lineares dificulta a compreensão, a análise e a tomada de decisão. Por fim, **Ambiguidade** descreve contextos nos quais um mesmo fenômeno pode assumir múltiplas interpretações, apresentando significados imprecisos, contraditórios ou não claramente definidos.

Ainda segundo Rodrigues *et al.* (2022), é possível abordar os aspectos do ambiente VUCA tanto de forma separada, com estratégias específicas para cada componente, quanto de forma integrada, desenvolvendo abordagens que considerem simultaneamente os desafios de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. A escolha da abordagem dependerá do contexto e das capacidades organizacionais ou individuais disponíveis. No ambiente organizacional, Lima *et al.* (2023) observam que a transformação digital e os desafios no cenário VUCA exigem uma nova mentalidade gerencial baseada na agilidade, flexibilidade e na valorização de *Soft Skills* críticas, como comunicação eficaz, resolução de problemas e colaboração interdisciplinar. Isso reforça a ênfase na adaptabilidade, recurso que se faz presente principalmente nas áreas de inovação e operações.

No contexto educacional, o ambiente VUCA induz as instituições de ensino a prepararem estudantes não apenas para o mercado de trabalho, mas para um mundo em constante transformação. Currículos inflexíveis e metodologias tradicionais limitam a capacidade de formar indivíduos capazes de lidar com as demandas de volatilidade e incerteza. Dias, Pádua e Mendes (2021) destacam a importância de incorporar abordagens pedagógicas que estimulem o pensamento crítico, a resolução de problemas complexos e a adaptabilidade. Além disso, ambientes de aprendizado colaborativos, que simulam cenários reais e promovam a interdisciplinaridade, são essenciais para ajudar os alunos a desenvolverem a confiança e a resiliência necessárias para prosperar em situações ambíguas e desafiadoras. Ainda segundo os autores, a formação em *Soft Skills* é essencial para complementar as competências técnicas, preparando os discentes para contexto que demandará análises de cenários marcados por complexidade e incertezas. Para isso, é

necessário o investimento em experiências extracurriculares, que são essenciais para fortalecer as *Soft Skills* dos estudantes, contribuindo para que estejam mais aptos a enfrentar ambientes instáveis e complexos (Mendonza Egúsquiza, 2021).

O contexto da Administração Pública contemporânea demanda que organizações e gestores desenvolvam práticas de governança adaptativas, capazes de responder com agilidade e resiliência aos desafios crescentes de complexidade, interdependência e imprevisibilidade institucional. Conforme defendido por Covarrubias Moreno (2021), o paradigma VUCA oferece um quadro heurístico valioso para repensar a governança pública, reforçando a necessidade de coordenação interinstitucional e de respostas flexíveis para problemas públicos multifacetados. Ademais, evidências empíricas recentes, situadas no campo da Governança Pública e da chamada governança adaptativa, indicam que arranjos institucionais mais flexíveis no setor público, aliados a políticas de gestão de pessoas voltadas à adaptabilidade, à aprendizagem contínua e à tomada de decisão sob incerteza, contribuem para o fortalecimento da capacidade organizacional de mudança e para melhorias na eficiência institucional (Cappellari *et al.*, 2023).

A aceitação do conceito VUCA desafia os paradigmas tradicionais de liderança e gestão. Modelos baseados em estabilidade e previsibilidade precisam ser revisados para incorporar maior flexibilidade e capacidade de resposta. O desenvolvimento de equipes colaborativas, a capacidade de lidar com mudanças rápidas e a criação de uma cultura de aprendizado contínuo são passos indispensáveis para organizações que desejam prosperar nesse ambiente (DIAS; PÁDUA; MENDES, 2021).

2.2 *Soft Skills* e sua relevância no contexto contemporâneo

O conceito de *Soft Skills* (habilidades sociais ou comportamentais) tem ganhado cada vez mais espaço, tanto na literatura acadêmica quanto no mercado de trabalho. Essas habilidades, que englobam inteligência emocional, comunicação, adaptabilidade, resolução de problemas e pensamento crítico, integram as competências individuais e tornaram-se essenciais para enfrentar os desafios impostos pelo contexto VUCA. Segundo Costa Filho *et al.* (2021), *Soft Skills* são como um conjunto de competências sociais e emocionais que permitem ao indivíduo interagir de forma eficaz em diferentes contextos, sendo essenciais para a inserção e o sucesso no mercado de trabalho.

O modelo de gestão por competências, nesse cenário, tem um papel importante ao desenvolver as competências individuais para obter resultados positivos tanto para a

organização quanto para o profissional. Segundo Gouvea e Rodrigues (2023), a gestão por competências busca alinhar as habilidades dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de *Soft Skills* essenciais para a adaptação às mudanças no ambiente de trabalho. Ainda segundo Gouvea e Rodrigues (2023), na Resolução TJRR/TP n. 28/2023, as competências são definidas como um conjunto de habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes observáveis e mensuráveis, essenciais para o desempenho eficaz em determinada função ou cargo. Begeç e Akyuz (2023) destacam que, em ecossistemas digitais, a gestão de competências deve priorizar não apenas habilidades técnicas, mas também a promoção de competências colaborativas, a integração de conhecimentos diversos e a construção de culturas organizacionais voltadas para a inovação contínua.

A partir dessa definição de gestão por competências, de acordo com Horstmeyer (2020), a curiosidade exerce um papel gerador na formação de competências comportamentais como pensamento crítico, adaptabilidade e aprendizagem contínua em ambientes VUCA. A curiosidade pode agir como um estimulador de aprendizagem contínua e como um promotor de competências comportamentais essenciais no mercado de trabalho atual.

Recentemente, as competências ganharam destaque em discussões no meio acadêmico e no contexto organizacional, o que reflete a sua importância em diferentes áreas de atuação profissional. Gouvea e Rodrigues (2023) destacam que a gestão por competências, aplicada ao desenvolvimento de *Soft Skills*, é fundamental para a adaptação dos profissionais às mudanças constantes no ambiente organizacional. Na Administração Pública, por exemplo, a aplicação dessas competências tem sido essencial para a modernização da gestão e para a promoção de uma cultura organizacional mais flexível e inovadora. De forma complementar, Costa Filho *et al.* (2021) realizaram uma revisão dos instrumentos de avaliação de habilidades sociais, destacando a importância dessas competências para diversos contextos sociais e profissionais. Nesse contexto, os conceitos de *Soft Skills* (competências sociais) e *Hard Skills* (competências técnicas) surgem como pilares para o desenvolvimento pessoal e profissional.

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

afetadas, a comunicação clara entre diferentes setores e a resiliência emocional diante da pressão são aspectos cruciais para a coordenação eficiente das equipes e para a construção de confiança junto à sociedade. Nessas circunstâncias, a competência interpessoal dos gestores públicos pode ser decisiva para o sucesso das intervenções e para a mitigação dos impactos sociais da crise (FERREIRA et al., 2025).

Entende-se que tanto as competências sociais quanto as técnicas são fundamentais para atender às múltiplas exigências do mercado de trabalho atual. Bukartaite e Hooper (2023) destacam que, com a crescente automação e transformação digital, a combinação de ambas as competências é fundamental para que os profissionais contribuam de forma estratégica nas organizações. Andrés *et al.* (2023) destacam que competências como liderança, comunicação e resolução de problemas têm se tornado sinais valorizados por recrutadores, se tornando mais evidentes em plataformas digitais, como o *LinkedIn*, que refletem não apenas o histórico técnico, mas também traços comportamentais dos candidatos. Sendo assim, com a expansão da tecnologia, é necessário que os profissionais sejam capazes de integrar essas habilidades, a fim de acompanhar as atuais demandas de um mercado de trabalho que está cada vez mais dinâmico e complexo.

No contexto organizacional, Succi e Wieandt (2019) enfatizam que as *Soft Skills* têm um impacto significativo na produtividade e na retenção de talentos. Organizações que investem no desenvolvimento dessas habilidades em seus colaboradores observam melhorias na comunicação interna, na resolução de conflitos e na tomada de decisões estratégicas. Por outro lado, as *Hard Skills* são competências técnicas e quantitativas, adquiridas por meio de treinamento e estudo formal. Ramos e Bento (2008) descrevem as *Hard Skills* como habilidades específicas e mensuráveis, relacionadas ao saber-fazer técnicos e diretamente aplicáveis à prática profissional. Embora sejam mais hierarquizadas e estruturadas, diferentemente das competências transversais, elas complementam as *Soft Skills* para formar uma base sólida de competências necessárias em uma organização.

Em ambientes de trabalho, *Soft Skills* e *Hard Skills* são complementares e interdependentes. As *Hard Skills* oferecem a base técnica para a execução de tarefas específicas, enquanto as *Soft Skills* garantem a eficiência na comunicação, cooperação e resolução de problemas em contextos complexos. Juntas, essas competências proporcionam a base técnica e social necessária para enfrentar os desafios organizacionais e criar uma posição de destaque.

2.2.1 *Soft Skills* e *Hard Skills*: Complementaridades e mudanças no contexto do trabalho

Impulsionado pelas novas tecnologias, o mercado de trabalho está em transformação constante, assim como a natureza do trabalho. Nesse sentido, o relatório recente do McKinsey Global Institute evidencia que as transformações estruturais do mercado de trabalho, impulsionadas pela automação e pela adoção acelerada de tecnologias digitais, têm ampliado de forma significativa a demanda por *Soft Skills* em diversos setores econômicos. Embora a automação substitua atividades rotineiras e previsíveis, o estudo demonstra que habilidades sociais e emocionais — como comunicação, liderança, colaboração e gestão de pessoas — tornar-se-ão cada vez mais essenciais, uma vez que constituem atividades de baixa automatização e alto valor agregado para as organizações (MANYIKA *et al.*, 2017)

Nesse cenário, as demandas por profissionais qualificados passaram a enfatizar não apenas o domínio técnico, representado pelas *Hard Skills*, mas também competências comportamentais e sociais, conhecidas como *Soft Skills*. Schislyeva e Saychenko (2022) explicam que tradicionalmente, as *Hard Skills* eram consideradas suficientes para o sucesso profissional. No entanto, essas competências técnicas, de forma isolada, são insuficientes para tornar o indivíduo qualificado e capaz de atingir os objetivos estratégicos da organização. Bukartaite e Hooper (2023) afirmam que, diante das transformações da Indústria 4.0, os profissionais precisarão equilibrar competências técnicas e comportamentais, uma vez que a fusão de ambas será essencial para gerar resultados duradouros e valiosos para as organizações, sejam públicas ou privadas.

Andrés *et al.* (2023), descrevem que além das *Hard Skills*, as *Soft Skills* também se mostraram preditores relevantes de desempenho no trabalho e adequação ao cargo, reforçando sua complementaridade. A crescente automação e digitalização dos processos produtivos têm redefinido as exigências do mercado de trabalho. Bukartaite e Hooper (2023) apontam que, à medida que as tarefas técnicas se tornam cada vez mais automatizadas, as *Soft Skills* emergem como diferenciais competitivos para os profissionais. Nesse sentido, habilidades como criatividade, pensamento crítico e colaboração são cada vez mais valorizadas, pois permitem que os indivíduos se adaptem rapidamente a novas demandas e desafios.

Sob o ponto de vista conceitual, as *Hard Skills* são frequentemente associadas ao conhecimento técnico necessário para executar tarefas específicas dentro de uma profissão. Por exemplo, no contexto da Administração Pública, habilidades como análise financeira, gestão de projetos e domínio de ferramentas tecnológicas são classificadas como *Hard Skills* (Robles, 2012). Elas são tradicionalmente vistas como o principal critério para contratação,

nas organizações privadas, já que asseguram que o profissional possui os requisitos mínimos para desempenhar as funções associadas ao cargo. Para as organizações públicas, constituem critérios de promoção e progressão no cargo e integram métodos de avaliação de desempenho individual.

Entretanto, o rápido avanço da tecnologia tem tornado algumas *Hard Skills* obsoletas em um curto período. Travassos (2019) reforça que, para se destacar, os profissionais precisam alinhar competências técnicas à capacidade de aplicar esses conhecimentos de maneira prática e adaptável, especialmente em um mercado marcado por constantes transformações. Assim, em contrapartida, as *Soft Skills* incluem competências como comunicação, empatia, trabalho em equipe, resolução de problemas e inteligência emocional. Diferentemente das *Hard Skills*, que podem ser quantificadas e ensinadas de forma mais estruturada, as *Soft Skills* são mais subjetivas e frequentemente desenvolvidas ao longo do tempo por meio de experiências pessoais e profissionais (Goleman, 1995).

Diante de um contexto VUCA, as *Soft Skills* desempenham um papel fundamental na adaptação e resiliência. Um estudo conduzido pela Deloitte (2019) apontou que 92% dos empregadores consideram *Soft Skills* tão importantes quanto *Hard Skills*, e 89% afirmaram que essas habilidades são frequentemente negligenciadas na formação acadêmica. Travassos (2019) salienta que as *Soft Skills* permitem que os profissionais se destaquem em ambientes de alta complexidade, por exemplo, na capacidade de gerenciar equipes em momentos de crise ou de se adaptar a novos modelos de trabalho.

As organizações já reconhecem as habilidades como indispensáveis, principalmente em seus setores internos. No setor financeiro, Asabeh *et al.* (2023) identificaram que as *Soft Skills* são tão importantes quanto às competências técnicas para o desempenho dos profissionais, especialmente no que diz respeito à comunicação com clientes e à capacidade de negociação. Da mesma forma, Araújo e Ribeiro (2023) analisaram o impacto dessas habilidades no desempenho profissional durante a pandemia de Covid-19, concluindo que a resiliência e a inteligência emocional foram fatores determinantes para a adaptação às novas formas de trabalho remoto.

De maneira semelhante, Audunsson *et al.* (2024), destacam que, em um mundo VUCA, o design curricular de instituições de ensino superior precisa incorporar o desenvolvimento de *Soft Skills* para preparar os discentes para cenários incertos e complexos. Gouvea e Rodrigues (2023) também enfatizam a relevância de *Soft Skills* como resiliência, liderança e inteligência emocional para organizações em busca de inovação e eficiência.

Embora as *Soft Skills* sejam frequentemente apresentadas como o diferencial em relação às *Hard Skills*, o mercado exige que ambas coexistem e se complementem. Por exemplo, um gestor com profundo conhecimento técnico (*Hard Skill*) em gestão financeira pode não alcançar sucesso se não souber liderar equipes, negociar com stakeholders ou comunicar suas ideias de forma eficaz (Robles, 2012). O desenvolvimento de *Soft Skills* é essencial para maximizar o impacto das *Hard Skills*. Serpa e Seffrin (2021) enfatizam que essa integração é particularmente importante em organizações contemporâneas, onde a adaptabilidade e o equilíbrio entre competências técnicas e humanas são vistos como determinantes do sucesso organizacional.

Diante desse cenário, a educação superior tem um papel importante na preparação de futuros profissionais aptos a enfrentar as demandas do mercado de trabalho. Mais do que oferecer conhecimentos técnicos, às instituições de ensino têm a responsabilidade de formar indivíduos capazes de se adaptar a cenários complexos e em constante mudança. No entanto, enquanto a formação acadêmica tende a priorizar o ensino de *Hard Skills*, há uma lacuna significativa no desenvolvimento de *Soft Skills* (Goleman, 1995). Para tanto, a sugestão é de que programas acadêmicos devem incorporar treinamentos focados em habilidades interpessoais e emocionais, alinhando-se às demandas do mercado (Travassos, 2019).

Kovács e Keresztes (2022) destacam que para melhorar a empregabilidade dos alunos de graduação é fundamental o desenvolvimento de *Soft Skills* que os capacitem a se adaptar a ambientes de trabalho digitais e em constante evolução. Nesse sentido, o principal caminho é entender que ambas as habilidades (sociais e técnicas) são complementares. Ainda de acordo com Kovács e Keresztes (2022), a percepção da importância das *Soft Skills* cresce conforme o profissional ganha experiência, o que reforça a necessidade de desenvolvê-las ainda no período universitário.

Mendoza Egúsquiza *et al.* (2021) afirmam que as metodologias centradas no professor, em vez de no aluno, dificultam o desenvolvimento de habilidades, criando lacunas na formação de competências socioemocionais. Nesse sentido, o ensino superior deve reformular seus currículos para incluir o desenvolvimento contínuo dessas competências transferíveis (KOVÁCS; KERESZTES, 2022). Audusson *et al.* (2024) apontam que a reestruturação curricular em ambientes de ensino superior deve considerar os desafios impostos pelo mundo VUCA, incluindo o desenvolvimento de competências comportamentais e de pensamento sistêmico como parte essencial da formação profissional.

Dentre as competências mais valorizadas, destacam-se: motivação, comunicação oral, habilidades interpessoais, flexibilidade, trabalho em equipe, resiliência ao estresse, resolução

de problemas e pensamento criativo (KOVÁCS; KERESZTES, 2022). Essas habilidades, chamadas pelos autores de *transferable skills* (habilidades transferíveis), estão sendo cada vez mais procuradas pelo mercado de trabalho atual, principalmente em áreas mais tecnológicas e dinâmicas. Andrés *et al.* (2023) afirmam que algumas dessas competências podem ser sinalizadas e identificadas em ambientes digitais, por meio da análise de experiências profissionais e capital social.

2.3 Interações entre o contexto VUCA e as competências profissionais

O avanço da globalização e as transformações tecnológicas estão mudando as exigências do mercado de trabalho contemporâneo, e esse cenário, caracterizado pelo VUCA, passa a desafiar os modelos tradicionais de gestão, liderança e formação acadêmica. Nesse panorama, os profissionais em formação precisam desenvolver não apenas as competências técnicas (*Hard Skills*), mas também as habilidades comportamentais e interpessoais (*Soft Skills*) para lidar com as demandas de um mundo em constante transformação. Essa integração de competências tem sido amplamente discutida no mercado de trabalho e no campo educacional, destacando a complementaridade entre as duas competências na formação de indivíduos capazes de navegar por ambientes complexos e desafiadores.

A volatilidade e a incerteza, características marcantes do contexto VUCA, exigem profissionais com adaptabilidade e pensamento crítico. *Soft Skills* como resiliência, criatividade e empatia emergem como ferramentas fundamentais para gerenciar crises, resolver problemas de forma inovadora e manter a coesão das equipes diante de mudanças abruptas. Audunsson *et al.* (2024) afirmam que a estrutura curricular da educação superior deve ser revista justamente para preparar os profissionais em formação para esses contextos voláteis e desafiadores.

Entende-se que o acrônimo VUCA sintetiza as diferentes mudanças de ambiente que ocorrem no mundo contemporâneo. Essas mudanças são a principal influência no funcionamento das organizações e elas definem um novo critério na busca por profissionais. A instabilidade contínua e as diferentes variáveis que afetam as organizações exigem profissionais que sejam capazes de reagir de forma rápida. As habilidades futuras mais frequentemente mencionadas para um mundo VUCA incluem habilidades interpessoais, adaptabilidade, criatividade, empatia, inteligência emocional e pensamento crítico (Audunsson *et al.*, 2024).

Segundo Horstmeyer (2020), a atuação nesse tipo de ambiente demanda não apenas conhecimento técnico, mas também a habilidade de lidar com mudanças rápidas, tomar

decisões com base em informações incompletas e colaborar de forma eficaz com equipes multidisciplinares. Ainda que as *Soft Skills* estejam ganhando maior destaque atualmente, a sua relevância aumenta quando são consideradas em colaboração com as *Hard Skills*. Segundo Dias, Pádua e Mendes (2021), competências como eficiência, gestão e planejamento estratégico se destacam entre as *Hard Skills* mais valorizadas por estudantes e docentes de Administração. Contudo, Travassos (2019) aponta que o avanço da tecnologia torna muitas das competências técnicas obsoletas em um curto espaço de tempo, aumentando a necessidade de habilidades comportamentais que permitam aplicar os conhecimentos técnicos de maneira prática e adaptável. Nesse ambiente, as competências sociais e interpessoais deixam de ser consideradas apenas um diferencial, tornando-se um pré-requisito para o sucesso profissional dentro do ambiente organizacional.

Dias, Pádua e Mendes (2021) destacam que a aquisição de competências comportamentais permite maior eficácia na aplicação das *Hard Skills*, favorecendo a inovação e a resolução de problemas complexos. Nesse cenário, essas competências deixam de ser um diferencial e passam a ser consideradas requisitos básicos para o sucesso profissional. Kovács e Keresztes (2022) reforçam que a empregabilidade de jovens profissionais está fortemente associada à presença de *Soft Skills*.

A integração entre *Hard* e *Soft Skills* é, portanto, um fator decisivo para o desempenho individual e organizacional. Segundo Horstmeyer (2020), competências comportamentais como curiosidade, adaptabilidade e pensamento crítico não apenas complementam o conhecimento técnico, mas também potencializam sua aplicação em ambientes VUCA, estimulando a aprendizagem contínua e a inovação em contextos desafiadores. Semelhante a isso, Kovács e Keresztes (2022) apontam que a empregabilidade dos jovens profissionais depende, cada vez mais, do desenvolvimento de habilidades como comunicação, resolução de problemas, trabalho em equipe e flexibilidade, que passam a ser consideradas fundamentais para navegar em um ambiente digital em constante transformação.

Serpa e Seffrin (2021) reforçam que o equilíbrio entre habilidades técnicas e comportamentais é essencial para atender às demandas do mercado atual. Nesse sentido, as instituições de ensino desempenham um papel central importante no desenvolvimento de competências alinhadas ao cenário VUCA. Isso indica que há a necessidade de uma abordagem mais equilibrada que combine *Hard* e *Soft Skills* de maneira integrada. Audunsson et al. (2024) destacam que a reestruturação curricular deve incluir metodologias que promovam pensamento crítico, resolução de problemas e colaboração interdisciplinar, preparando os estudantes para cenários incertos e complexos. Da mesma forma, Dias, Pádua e

Mendes (2021) argumentam que ambientes de aprendizado colaborativo, que simulam desafios reais, são eficazes para formar indivíduos resilientes e adaptáveis.

Ainda que as *Soft Skills* estejam ganhando maior destaque nas discussões sobre a taxa de empregabilidade, a sua relevância aumenta quando são consideradas em colaboração com as *Hard Skills*. Segundo Dias, Pádua e Mendes (2021), competências como eficiência, gestão e planejamento estratégico se destacam entre as *Hard Skills* mais valorizadas por profissionais de Administração. Contudo, Travassos (2019) aponta que o avanço da tecnologia torna muitas dessas competências obsoletas em um curto espaço de tempo, aumentando a necessidade de habilidades comportamentais que permitam aplicar os conhecimentos técnicos de maneira prática e adaptável. Nesse ambiente, as competências sociais e interpessoais deixam de ser consideradas apenas um diferencial, tornando-se um pré-requisito para o sucesso profissional dentro do ambiente organizacional.

Dias, Pádua e Mendes (2021) destacam que a aquisição de competências comportamentais permite maior eficácia na aplicação das *Hard Skills*, favorecendo a inovação e a resolução de problemas complexos. Nesse cenário, essas competências deixam de ser um diferencial e passam a ser consideradas requisitos básicos para o sucesso profissional. Kovács e Keresztes (2022) reforçam que a empregabilidade de jovens profissionais está fortemente associada à presença de *Soft Skills*.

Há, portanto, uma complementaridade entre *Soft Skills* e *Hard Skills* como essenciais para o desempenho do profissional em contextos complexos. As soft skills conferem às hard skills a flexibilidade necessária para sua atualização e aplicação eficaz em contextos variáveis, sendo que a aplicação adequada das competências técnicas depende das competências comportamentais (CIMATTI, 2016; WATS; WATS, 2009 apud FANTOZZI; DI LUOZZO; SCHIRALDI, 2024). Nesse sentido, a combinação das competências é importante para lidar com funções de liderança que demandam planejamento e inovação, fundamentais, nesse sentido ao contexto da Administração Pública que exige gestores capazes de interpretar cenários dinâmicos, promover cooperação intersetorial e tomar decisões baseadas em evidências. A literatura recente destaca que, em ambientes públicos marcados por incerteza, governança distribuída e pressões por eficiência, profissionais com maior repertório socioemocional apresentam maior capacidade de adaptação, comunicação estratégica e gestão de conflitos, ampliando a efetividade das competências técnicas e fortalecendo processos decisórios mais responsivos e inovadores nas políticas públicas.

Em um cenário VUCA, explorar como essas competências se comportam e em como elas podem ser desenvolvidas no contexto acadêmico e profissional se torna indispensável.

Segundo Kovács e Keresztes (2022, p. 5) é um fator decisivo para a competitividade profissional ao longo da carreira melhorar a empregabilidade dos profissionais e o desenvolvimento de *Soft Skills* que favoreçam a adaptação a ambientes de trabalho em constante transformação, sendo a consciência das competências essenciais tanto técnicas quanto comportamentais.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Com o intuito de alcançar o objetivo delineado para este Trabalho de Conclusão de Curso, estruturou-se um enquadramento metodológico que caracteriza a pesquisa como exploratória e descritiva. (GIL, 2017; LAKATOS; MARCONI, 2010). Trata-se de uma pesquisa exploratória por se configurar como um estudo inicial sobre o tema, sem a formulação prévia de hipóteses, com o propósito de proporcionar maior familiaridade com o objeto investigado. Simultaneamente, apresenta natureza descritiva, na medida em que busca registrar, analisar e interpretar os dados coletados, evidenciando os procedimentos adotados e os resultados obtidos.

Quanto à natureza da investigação, trata-se de uma pesquisa teórica e aplicada. É teórica porque promove uma sistematização de conhecimentos já disponíveis na literatura científica, gerando reflexões críticas sobre o problema proposto. É também aplicada por apresentar a implementação prática de um processo metodológico estruturado, cuja aplicação pode contribuir para o avanço do conhecimento no campo temático estudado.

No que se refere à abordagem metodológica, adotou-se uma estratégia mista, com o emprego de técnicas tanto qualitativas quanto quantitativas. A dimensão qualitativa se manifesta na seleção e análise dos dados secundários, com base em critérios de relevância, permanência e convergência temática dentro do portfólio bibliográfico. Por outro lado, a dimensão quantitativa se concretiza na aplicação de técnicas de análise bibliométrica, as quais possibilitam mensurar aspectos como volume de produção científica, recorrência de autores, palavras-chave e fontes de publicação (Flick, 2009).

Para atingir os objetivos delineados neste estudo, optou-se pela Revisão Sistemática da Literatura (RSL) como técnica principal de investigação. Conforme Biolchini *et al.* (2007), a RSL se caracteriza por um conjunto estruturado de etapas definidas a priori, organizadas segundo protocolos rigorosos que orientam todo o processo de revisão, desde a formulação da

pergunta de pesquisa até a síntese dos achados. A técnica é especialmente útil para proporcionar uma visão abrangente e crítica de determinado tema, com foco na reproduutibilidade e na minimização de vieses.

A escolha da RSL, em detrimento de outras abordagens como a revisão narrativa ou integrativa, deve-se à necessidade de rigor metodológico, transparência e sistematização na coleta, seleção e análise das evidências disponíveis na literatura científica. Enquanto revisões narrativas tendem a apresentar maior subjetividade e revisões integrativas aceitam diferentes métodos empíricos em uma mesma análise, a RSL permite critérios objetivos de seleção e qualificação dos estudos, sendo especialmente recomendada quando o objetivo é mapear com profundidade o estado da arte de um determinado problema de pesquisa (DENYER; TRANFIELD, 2009; BIOLCHINI et al., 2005).

A fim de garantir transparência, padronização e qualidade ao processo de revisão, foram integradas ao presente estudo as diretrizes propostas pelo protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, que pode ser traduzido para “Itens de Relato Preferidos para Revisões Sistemáticas e Meta-Análises”), cuja aplicação, ainda que originada no campo da saúde, tem sido amplamente adaptada às ciências sociais aplicadas, à administração e à educação (PAGE *et al.*, 2021). A integração do PRISMA fortalece o relato das etapas e aumenta a confiabilidade dos resultados apresentados. De acordo com Biolchini *et al.* (2005), a RSL desenvolve-se em três grandes fases: planejamento, execução e análise dos resultados. Essas etapas foram combinadas às diretrizes do PRISMA, conforme descrito na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Fases da pesquisa

FASES DA PESQUISA	
Identificação do problema de pesquisa	Planejamento da RSL
Definição clara dos objetivos da RSL	
Construção do protocolo da revisão, incluindo:	
Critérios de inclusão e exclusão	
Fontes de dados e bases bibliográficas	
Estratégias de busca (descritores, operadores booleanos, filtros)	
Tipos de estudos e idiomas aceitos	

Período de publicação	
Estratégia de extração e análise dos dados	
Identificação: realização das buscas sistematizadas nas bases de dados definidas, conforme os descritores e critérios estabelecidos	
Seleção: remoção de duplicatas e triagem inicial com base em títulos e resumos	Execução da RSL combinada ao protocolo PRISMA
Elegibilidade: leitura na íntegra dos estudos considerados relevantes; aplicação dos critérios de exclusão	
Inclusão: composição do corpus final com os estudos que atenderam a todos os critérios definidos no protocolo	
Extração dos dados com base em matriz analítica padronizada	
Sistematização dos principais achados temáticos e metodológicos	
Síntese qualitativa e quantitativa	Análise da RSL
Discussão crítica dos resultados em relação à pergunta de pesquisa	
Identificação de lacunas e proposições futuras	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Coleta de Dados

Esta revisão sistemática utilizou um protocolo de coleta de dados, a partir da configuração dos seguintes critérios: artigos publicados entre janeiro 2019 e dezembro de 2024 que abordam os temas *Soft Skills*, *Hard Skills*, *skills management*, *public management* e o contexto *VUCA* (*Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, *Ambiguity*), limitados às áreas de Ciências Sociais, Engenharia, Negócios, Computação, Decisão e Multidisciplinar. Foram incluídos apenas artigos científicos, revisados por pares e disponíveis, com acesso livre, nos seguintes idiomas: inglês ou português, com palavras-chave específicas como “*Soft Skills*”, “*Hard Skills*”, “*skills management*” e “*VUCA*”. Desta forma, o filtro buscou equilibrar abrangência e relevância, priorizando estudos que relacionam habilidades técnicas e socioemocionais em ambientes dinâmicos e incertos. A base de dados utilizada nessa pesquisa

foi a Scopus, considerada o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares. A base de dados Scopus é considerada uma ferramenta indispensável para a realização de uma revisão bibliográfica num determinado tema, devido à sua abrangência internacional e ao controle de qualidade dos conteúdos incluídos.

3.3 Análise dos dados da pesquisa

Após a execução das etapas descritas na Tabela 1, os dados extraídos dos estudos selecionados foram organizados de maneira estruturada em uma matriz analítica, a qual servirá como base para a realização das análises qualitativas e quantitativas. A presente seção descreve, portanto, os procedimentos metodológicos que serão empregados para a sistematização, categorização, interpretação e visualização dos dados.

3.3.1 Análise Quantitativa: Bibliometria Descritiva

A análise quantitativa, será assegurada a partir de uma análise bibliométrica descritiva com o objetivo de traçar o perfil da produção científica, nesta base de dados sobre o tema, com foco de identificar tendências e evidenciar a distribuição das publicações ao longo do tempo. Essa etapa é importante para caracterizar o campo investigado e apontar lacunas estruturais na literatura. Desta forma, serão analisados os seguintes indicadores: frequência anual de publicações; frequência de documentos por autoria; periódicos com maior número de publicações e Palavras-chave mais frequentes. Esses dados quantitativos serão organizados em gráficos e tabelas, com auxílio de softwares como Microsoft Excel, VOSviewer e Mendeley.

3.3.2 Análise Qualitativa: Categorização e Interpretação

A análise qualitativa dos dados será conduzida por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), que permite a identificação, agrupamento e interpretação de categorias emergentes a partir dos dados textuais extraídos dos artigos. Esta técnica é particularmente adequada para revisões sistemáticas com foco exploratório e descritivo, pois proporciona uma leitura aprofundada das contribuições conceituais e teóricas dos estudos.

O processo será dividido nas seguintes etapas:

- **Pré-análise:** leitura flutuante do conteúdo extraído dos artigos (resumo, resultados, conclusões, contribuições) visando à identificação inicial de temas recorrentes;

- **Codificação:** atribuição de rótulos (códigos) às unidades de registro com base em palavras-chave, conceitos teóricos ou padrões identificáveis;
- **Agrupamento em categorias:** formação de categorias temáticas (eixos analíticos) a partir da similaridade conceitual dos códigos;
- **Interpretação:** análise crítica das categorias, com base no arcabouço teórico da pesquisa, buscando conexões, lacunas e convergências relevantes para o problema de pesquisa.

3.3.3 Matrizes de Extração como Instrumento Central

A base para ambas as análises serão duas matrizes de extração de dados elaborada de maneira prévia. A primeira matriz, com metadados básicos e a segunda com dados de citação, temáticos e de conteúdo. Para ambas as matrizes, cada linha representa um artigo selecionado na RSL e cada coluna uma variável analítica, tais como: ano, metodologia, palavras-chave etc. Essa estrutura permite a triangulação entre os dados descritivos e interpretativos, sendo fundamental para garantir rastreabilidade e coerência no processo analítico.

3.3.4 Critérios de Validação e Saturação

A validação será assegurada pela fidelidade à base de dados construída e pela reprodução dos resultados em diferentes níveis de agregação. A integração das análises qualitativa e quantitativa buscará produzir uma visão holística dos estudos revisados, articulando volume, foco temático e contribuições empíricas e teóricas, conforme recomendado por Tranfield, Denyer e Smart (2003).

4. RESULTADOS

4.1 Execução da Revisão Sistemática da Literatura

As buscas sistematizadas na base de dados selecionada resultaram na recuperação de 250 artigos, a partir dos descritores e critérios de refinamento definidos no protocolo metodológico (Capítulo 3). Na etapa inicial, foram identificados e excluídos dois artigos duplicados e 195 estudos que não apresentaram aderência ao escopo da pesquisa, com base na análise de título, resumo e palavras-chave. Na segunda triagem, 55 artigos potencialmente relevantes foram selecionados para leitura integral, dos quais 36 foram posteriormente rejeitados por não atenderem plenamente aos critérios de inclusão, resultando em um corpus final composto por 19 artigos. Os estudos selecionados foram organizados em uma matriz analítica que reuniu metadados, indicadores de citação e padrões temáticos, a partir da qual

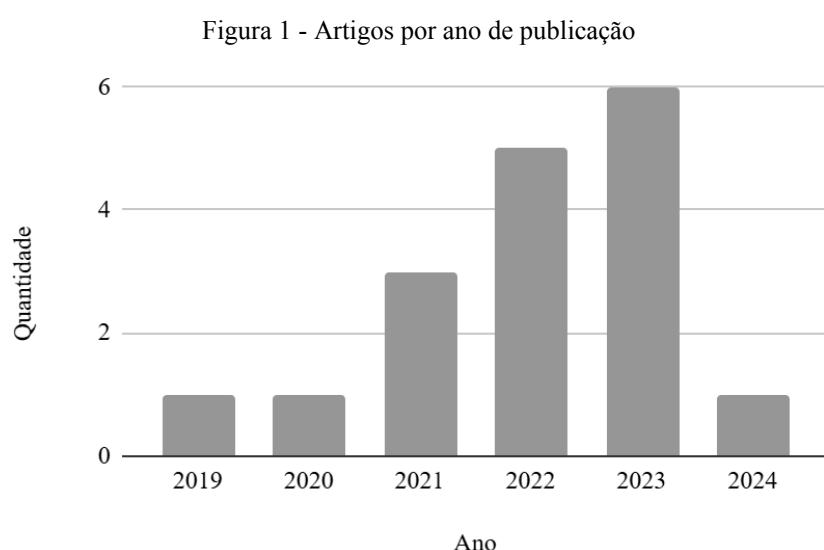
foram conduzidas análises quantitativas — incluindo tendências de publicação, frequência de termos e periódicos mais citados — e análises qualitativas voltadas à identificação de definições de soft skills e à sua categorização conceitual em cinco eixos temáticos.

4.2. Análise da Revisão Sistemática da Literatura

Os 19 artigos selecionados foram reunidos em uma matriz analítica padronizada. Essa matriz foi possível extrair um conjunto de metadados básicos como ano de publicação, fonte/revista e palavras-chave. Com essa matriz extraiu-se também um conjunto de dados de Citação, temáticos e de conteúdo como número de citações, termos mais frequentes, entre outros. A extração desses dados possibilitou a sistematização qualitativa e quantitativa, bem como dos principais achados temáticos e metodológicos. Com isso, os resultados dessa pesquisa serão apresentados da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se uma síntese quantitativa com base nos dados coletados na matriz analítica. Em seguida, são apresentados os dados qualitativos a partir da codificação de palavras-chave, definição das *Soft Skills* e em cinco categorias temáticas, considerando a similaridade conceitual das *Soft Skills*.

4.3. Análise Quantitativa

Considerando o período de recorte da pesquisa, observa-se um crescimento de interesse pelo tema durante o período de 2019 a 2023 e um visível decréscimo de artigos no ano de 2024, conforme apresenta a Figura 1.



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Número de citações

Nome do artigo	Periódico/revista	Nº de citações
Walk the talk: soft skills' assessment of graduates	European Journal of Management and Business Economics	108
The generative role of curiosity in soft skills development for contemporary VUCA environments	Journal of Organizational Change Management	50
Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy	Social Sciences	47
Automation, artificial intelligence and future skills needs: an Irish perspective	European Journal of Training and Development	43
Importance of Soft Skills and Its Improving Factors	World Journal of English Language	33
A Socio-Technical Framework for Lean Project Management Implementation towards Sustainable Value in the Digital Transformation Context	Sustainability	31
Big Four LinkedIn Dimensions: Signals of Soft Skills?	Journal of Work and Organizational Psychology	14
Soft skills and knowledge required for a professional accountant: Evidence from Jordan	Cogent Education	14
Young Employees' Perceptions about Employability Skills for E-Commerce	Economies	12
Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de soft skills	EnPe- Ensino em Perspectivas	7
Employee's Competence Profile for Adaptive Organization Management	Organizacija	7
Development of Soft Skills from Out-of-School Experiences in Peru. Learnings from Non-Profit Organizations' Activities in Public Schools in Lima	Contratexto	4
Requisitos de Liderança Colaborativa e Transformacional em Ecossistemas Digitais: Líderes Tecno-Orquestradores em um Mundo VUCA	Scielo, Revista de Administração de Empresas.	3
Principais instrumentos utilizados para a mensuração de habilidades sociais em diferentes	Research, Society and Development	3

contextos: revisão integrativa		
On tasks and soft skills in operations and supply chain management: analysis and evidence from the O*NET database	Soft skills and tasks synergy: O*NET insights	3
As “Soft Skills” e o Desempenho Profissional Percebido Durante a Pandemia da Covid-19	The Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability	3
Assimetrias sociais, habitats de aprendizagem e capacitação para o Mundo Vuca: a “Casa da Inovação” como estudo de caso	Revista Cidades, Comunidades e Territórios	1
Gestão por Competências: Soft Skills na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima.	Dossiê de Administração: Estratégia, Empreendedorismo e Inovação no extremo norte do Brasil	0
Factor that may impact curriculum design in higher education in a vuca world	Hal Open Science	0

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao impacto, apresentado na Tabela 2, observa-se uma grande variação no número de citações: o artigo mais citado possui 108 citações, enquanto dois artigos não possuem nenhuma. Isso indica que, apesar de o tema ser relevante, sua visibilidade e consolidação ainda são desiguais. Os periódicos de maior impacto aparente são internacionais e voltados à gestão e negócios, como o *European Journal of Management and Business Economics* e o *Journal of Organizational Change Management*, que ocupam as primeiras posições em citações.

Tabela 3 – Indicadores de impacto e relevância das revistas analisadas

Revista / Fonte	Quantidade de artigos publicados	Fator de Impacto	Nível de Qualidade	Relevância histórica	Classificação
Cogent Education	1	2	Q1	43	Alto impacto
Contratexto	1	0.209	Q2	-	Bom impacto
Dossiê de Administração: Estratégia, Empreendedorismo e Inovação no Extremo Norte do Brasil	1	-	-	-	Não indexada (revista local)
Economies	1	0.930	Q1	59	Alto impacto

EnPe – Ensino em Perspectivas	1	-	-	-	Não indexada (revista institucional / regional)
European Journal of Management and Business Economics	1	0.890	Q2	52	Bom impacto
European Journal of Training and Development	1	0.820	Q2	58	Bom impacto
Hal Open Science	1	-	-	-	Repositório científico (não é periódico)
Journal of Organizational Change Management	1	0.900	Q2	99	Bom impacto
Journal of Work and Organizational Psychology	1	0.750	Q2	41	Bom impacto
Organizacija	1	0.430	Q3	33	Impacto médio
Research, Society and Development	1	0.200	Q4	15	Baixo impacto
Revista Cidades, Comunidades e Territórios	1	0.320	Q3	31	Impacto médio
Revista de Administração de Empresas (Scielo / RAE)	1	0.610	Q2	65	Bom impacto
Social Sciences	1	0.650	Q2	59	Bom impacto
Soft Skills and Tasks Synergy: O*NET Insights	1	-	-	-	Não é revista, é artigo / capítulo isolado
Sustainability	1	1.500	Q1	144	Alto impacto
The Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability (GCG)	1	0.250	Q3	28	Impacto médio
World Journal of English Language	1	0.198	Q4	10	Baixo impacto

Fonte: Dados da pesquisa

Como complemento da Tabela 2, a Tabela 3 apresenta os indicadores de impacto e relevância dos periódicos utilizados, com base nos dados retirados do site *Scimago Journal Rank* (Scimago Journal Rank, 2024), considerado como um índice internacional que mede a influência dos periódicos e os avalia a partir do número de citações recebidas e de sua

importância nas citações. O Fator de Impacto é um indicativo que demonstra o valor médio de uma revista em um determinado período. Os valores presentes na Tabela 1, que estão acima de 1,0, indicam as revistas de alto impacto. Já os valores que estão entre 0,5 e 1,0 revelam as revistas que são consideradas como bom impacto. Por fim, os que estão abaixo de 0,5 indicam uma baixa influência.

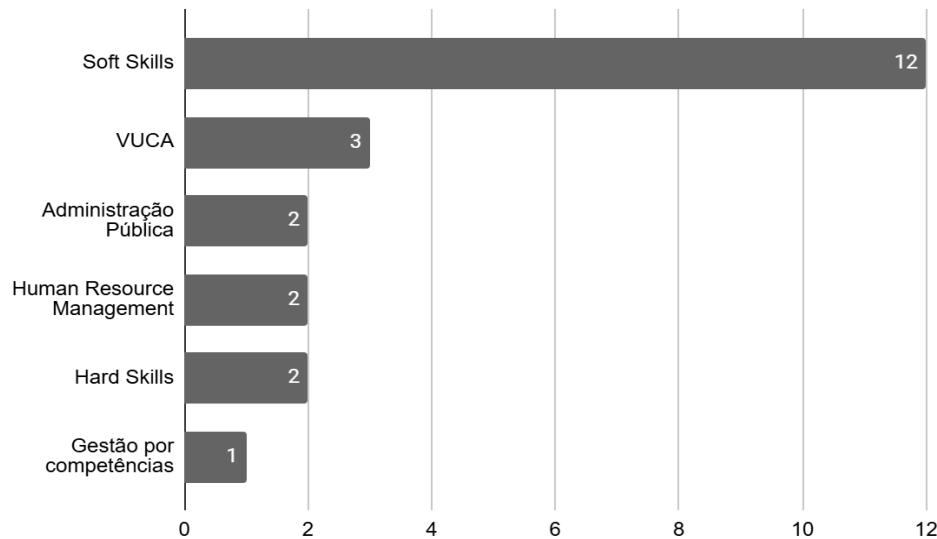
Na amostra, as revistas *Economies* (0,930) e *Sustainability* (1,500), estão relacionadas como de alto impacto, por serem amplamente reconhecidas. Segundo para as revistas *Cogent Education* (0,602), *European Journal of Management and Business Economics* (0,890) e *Journal of Organizational Change Management* (0,900), são consideradas de médio impacto por demonstrarem certa consistência científica em suas áreas de estudo, mas não influentes. As demais revistas, como a *Research, Society and Development* (Fator de impacto: 0,200) e *World Journal of English Language* (Fator de impacto: 0,198), são consideradas de baixo impacto.

Os níveis de qualidade, dado também extraído do site *Scimago Journal Rank*, complementam a análise, classificando os periódicos em quatro grupos dentro de suas áreas temáticas. O nível Q1 representa as revistas mais influentes (que possuem alto impacto), o nível Q2 representa as revistas que possuem um bom impacto. Já os níveis Q3 e Q4 representam os que são de médio impacto e os que possuem baixo impacto, respectivamente. Esses níveis de classificação concedem uma comparação das revistas de diferentes áreas em termos relacionados, e indicam a posição que cada periódico ocupa em seu campo de estudo (SCIMAGO JOURNAL RANK, 2024).

A relevância histórica é um índice que expressa a estabilidade de um periódico, considerando o número de artigos publicados e a quantidade de citações feitas ao longo do tempo. As revistas que possuem esse indicador com um número elevado são consideradas consolidadas e possuem mais reconhecimento, e as que possuem valores baixos correspondem a revistas com menor alcance ou que foram publicadas recentemente.

Por fim, a classificação qualitativa resume esses indicadores, agrupando os periódicos quatro diferentes níveis (alto impacto, bom impacto, impacto médio e baixo impacto). Essa análise total mostra a força científica e a visibilidade internacional das fontes utilizadas, garantindo que a produção analisada seja baseada em periódicos reconhecidos pela comunidade acadêmica e com credibilidade comprovada. Assim, observa-se que a maioria das publicações incluídas neste estudo provém de revistas de bom ou alto impacto, o que reforça a qualidade, atualidade e relevância científica das pesquisas sobre *Soft Skills*.

Figura 2 - Palavras-chave com maior frequência



Fonte: Dados da pesquisa

A análise das palavras-chave, Figura 2, revela a predominância da palavra-chave “*Soft Skills*” (12 ocorrências), evidenciando sua centralidade nos estudos revisados, enquanto palavras-chave complementares como “VUCA” (3 ocorrências), “Administração Pública”, “Human Resource Management” e “*Hard Skills*” (2 ocorrências cada) indicam recortes analíticos específicos, embora com menor expressividade. Essa concentração sugere convergência teórica em torno do conceito principal, mas também aponta para a necessidade de ampliar o escopo investigativo, incorporando dimensões relacionadas à inovação, liderança e transformação digital, a fim de enriquecer a compreensão das habilidades no contexto organizacional contemporâneo.

Tabela 4 - Artigos mais citados

Nome do artigo	Periódico/revista	Nº de citações
Walk the talk: <i>Soft Skills'</i> assessment of graduates	European Journal of Management and Business Economics	108
The generative role of curiosity in <i>Soft Skills</i> development for contemporary VUCA environments	Journal of Organizational Change Management	50
Labor Market <i>Soft Skills</i> in the Context of Digitalization of the Economy	Social Sciences	47
Automation, artificial intelligence and	European Journal of Training and	43

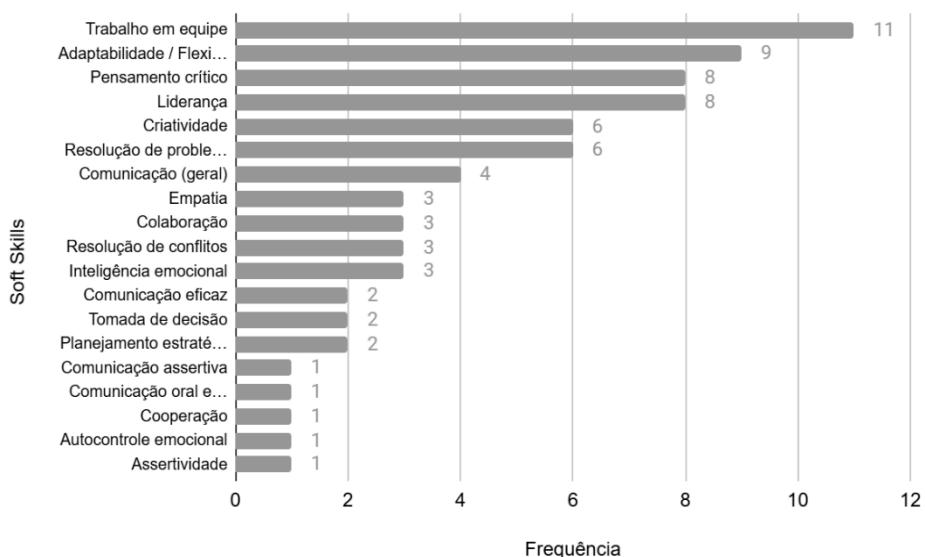
future skills needs: an Irish perspective	Development	
Importance of <i>Soft Skills</i> and Its Improving Factors	World Journal of English Language	33
A Socio-Technical Framework for Lean Project Management Implementation towards Sustainable Value in the Digital Transformation Context	Sustainability	31
Big Four LinkedIn Dimensions: Signals of <i>Soft Skills</i> ?	Journal of Work and Organizational Psychology	14
<i>Soft Skills</i> and knowledge required for a professional accountant: Evidence from Jordan	Cogent Education	14
Young Employees' Perceptions about Employability Skills for E-Commerce	Economies	12
Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de <i>Soft Skills</i>	EnPe- Ensino em Perspectivas	7
Employee's Competence Profile for Adaptive Organization Management	Organizacija	7
Development of <i>Soft Skills</i> from Out-of-School Experiences in Peru. Learnings from Non-Profit Organizations' Activities in Public Schools in Lima	Contratexto	4
Requisitos de Liderança Colaborativa e Transformacional em Ecossistemas Digitais: Líderes Tecno-Orquestradores em um Mundo VUCA	Scielo, Revista de Administração de Empresas.	3
Principais instrumentos utilizados para a mensuração de habilidades sociais em diferentes contextos: revisão integrativa	Research, Society and Development	3
On tasks and <i>Soft Skills</i> in operations and supply chain management: analysis and evidence from the O*NET database	<i>Soft Skills</i> and tasks synergy: O*NET insights	3
As “ <i>Soft Skills</i> ” e o Desempenho Profissional Percebido Durante a Pandemia da Covid-19	The Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability	3
Assimetrias sociais, habitats de aprendizagem e capacitação para o Mundo	Revista Cidades, Comunidades e Territórios	1

Vuca: a “Casa da Inovação” como estudo de caso		
Gestão por Competências: <i>Soft Skills</i> na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima.	Dossiê de Administração: Estratégia, Empreendedorismo e Inovação no extremo norte do Brasil	0
Factor that may impact curriculum design in higher education in a vuca world	Hal Open Science	0

Fonte: Dados da pesquisa

Em adição, há uma presença significativa de periódicos voltados a contextos específicos, como administração pública (*EnPe – Ensino em Perspectivas*), governança (*The Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability*) e estudos regionais (*Revista Cidades, Comunidades e Territórios*), indicando que as *Soft Skills* são abordadas tanto em perspectivas globais quanto em contextos locais. Essa diversidade reforça a transversalidade do tema, que perpassa diferentes áreas do conhecimento e níveis de análise.

Figura 3 - *Soft Skills* mais citadas nos artigos selecionados



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 3 apresenta a frequência de ocorrência das *Soft Skills* nos artigos selecionados. A análise revela a preponderância de um núcleo fundamental de habilidades interpessoais e cognitivas, essenciais para a eficácia profissional em contextos VUCA. O trabalho em equipe (11) destaca-se como a *Soft Skill* mais citada, seguida pela adaptabilidade/flexibilidade (9) e liderança (8), indicando que a capacidade de colaborar, adaptar-se a mudanças e influenciar positivamente outros constitui a base do desempenho

contemporâneo. Complementando esse núcleo, o pensamento crítico (8) e a resolução de problemas (6) emergem como capacidades cognitivas centrais, enfatizando a importância de uma abordagem analítica e criativa para enfrentar desafios em contextos VUCA.

Em complemento, observa-se também a valorização de habilidades socioemocionais e de comunicação eficaz, que funcionam como facilitadoras da interação e da coesão organizacional. A comunicação, em suas diversas nuances (assertiva, eficaz, oral e escrita), totaliza 8 citações, equiparando-se em relevância à liderança e ao pensamento crítico. *Soft Skills* como empatia (3), inteligência emocional (3) e resolução de conflitos (3) refletem uma maior consciência da importância da gestão emocional e relacional para a produtividade e o bem-estar coletivo. Em conjunto, estes resultados sugerem que o perfil profissional ideal integra de forma equilibrada habilidades de relacionamento, resiliência, cognição e regulação emocional.

4.4 Análise Qualitativa

A Tabela 5, apresenta as definições de *Soft Skills* apresentadas pelos diferentes autores. De forma geral, esses autores convergem em caracterizá-las como habilidades não técnicas, predominantemente interpessoais, intrapessoais e socioemocionais, essenciais para a comunicação eficaz, adaptabilidade e resolução de problemas em contextos pessoais e profissionais. Embora exista consenso quanto à sua relevância para a empregabilidade e o sucesso organizacional, as abordagens variam em escopo e ênfase: algumas destacam a natureza dinâmica e multifacetada dessas competências, abrangendo dimensões cognitivas e metacognitivas (LUIZ; RODRIGUES, 2023; ANDRÉS et al., 2023), outras ressaltam seu caráter humano e difícil automatização, fundamental para o futuro do trabalho (BUKARTAITE; HOOPER, 2023), enquanto algumas associam-nas a atributos comportamentais adquiridos por experiência e aprendizagem ao longo da vida (MENDOZA EGÚSQUIZA, 2021). Essa diversidade conceitual evidencia que as *Soft Skills* constituem um construto cuja definição depende do contexto teórico e da finalidade prática adotada.

Tabela 5 - Definição de *Soft Skills*

Autor(es)	Definições de <i>Soft Skills</i>
Fernanda Gouveia Luiz, Stephanie da Silva Rodrigues (2023)	As <i>Soft Skills</i> representam uma combinação dinâmica de habilidades cognitivas e meta-cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas. Ajudam as pessoas a se adaptarem e a se comportarem positivamente, para que possam lidar efetivamente com os desafios

	de sua vida profissional e cotidiana.
Haraldur Audunsson <i>et al.</i> (2024)	Habilidades interpessoais, incluindo comunicação e trabalho em equipe, que são essenciais para o sucesso no mundo do trabalho e durante o processo de aprendizagem.
Alison Horstmeyer (2020)	Habilidades não técnicas relacionadas a uma série de qualidades interpessoais e intrapessoais críticas para o sucesso de indivíduos e empresas.
Suat Begeç, Goknur Arzu Akyuz (2023)	Os autores não definem explicitamente o termo " <i>Soft Skills</i> " no artigo. Porém, destacam habilidades e competências que podem ser associadas ao termo, como: Habilidades de relacionamento; Comunicação; Resolução de problemas; Empoderamento
Costa Filho <i>et al.</i> (2021)	Os autores não utilizam o termo " <i>Soft Skills</i> " explicitamente, mas definem Habilidades Sociais (HS) como: O modo de uma pessoa se comportar adequadamente aos diferentes tipos de ambientes, pessoas, grupos e comunidades.
Ana Sara Pádua, Ricardo Cunha Dias, Irineu de Oliveira Mendes. (2021)	As <i>Soft Skills</i> são definidas como competências de natureza sociocomportamental, referidas como características de personalidade, comportamento e atitude que facilitam a relação com os outros. A aquisição dessas competências permite adaptação à cultura organizacional, gera proatividade e contribui para o sucesso organizacional.
Danielle Rezende Rodrigues, Ana Carolina Magalhães de Souza, José André Villas Boas Mello (2022)	As <i>Soft Skills</i> são definidas como habilidades interpessoais necessárias para a condução de necessidades de uma vida mais dinâmica, exigidas pelo mercado de trabalho. Elas incluem competências como comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e adaptabilidade
Bianca Felizardo Lima, Julio Vieira Neto, Renan Silva Santos, Rodrigo Goyannes Gusmão Caiado (2023)	As <i>Soft Skills</i> são definidas como atributos pessoais que permitem a interação eficaz e harmoniosa com outras pessoas, moldando a flexibilidade e a capacidade de resolver problemas em contextos específicos. No contexto do LPM, as <i>Soft Skills</i> incluem comunicação, adaptabilidade, pensamento crítico e engajamento
Raimunda Bukartaite, Daire Hooper (2023)	As <i>Soft Skills</i> são descritas como habilidades interpessoais e intrapessoais que são difíceis de automatizar e essenciais para o futuro do trabalho. Eles destacam que essas habilidades são "unicamente humanas" e incluem competências como criatividade, resolução de problemas complexos, inteligência emocional, comunicação, colaboração, adaptabilidade e pensamento crítico.

José C. Andrés, David Aguado, Antonio L. García-Izquierdo (2023)	<i>Soft Skills</i> representam uma combinação dinâmica de habilidades cognitivas e metacognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas. As <i>Soft Skills</i> ajudam as pessoas a se adaptarem e a se comportarem de forma positiva, de modo que possam lidar efetivamente com os desafios de sua vida profissional e cotidiana.
Carla Lizette Mendoza Egúsquiza (2021)	Habilidades individuais que podem ser manifestadas em padrões consistentes de pensamentos, sentimentos e comportamentos, desenvolvidas por meio de experiências de aprendizagem formais e informais, e que são importantes impulsionadoras de resultados socioeconômicos ao longo da vida do indivíduo.
Ekaterina S. Morozovich, Yevgeniya A. Kuznetsova, Anna S. Kubrikova, Nataliya S. Livak, Alexander I. Makarov (2022)	<i>Soft Skills</i> são competências supra-profissionais. Elas constituem um conjunto de qualidades socioemocionais que não dependem da esfera de atividade profissional, mas têm um impacto direto no sucesso individual. Uma pessoa pode possuí-las desde o nascimento ou adquiri-las no processo de desenvolvimento e experiência.
Ashok Kumar, Prabhu Nath Singh, Shagufta N Ansari, Sanjay Pandey (2022)	Habilidades que nos ajudam a formar, manter e fortalecer relacionamentos. Elas são úteis porque nos permitem nos adaptar às mudanças que ocorrem com a idade, experiência de vida e emprego. As <i>Soft Skills</i> estão ligadas à inteligência emocional, ou seja, à capacidade de reconhecer a nós mesmos no contexto dos outros e de entender como nossas ações influenciam os demais.
Elena Rostislavovna Schislyeva, Olga Anatolieva Saychenko (2022)	Habilidades pessoais e interpessoais que não são técnicas, mas que caracterizam a capacidade de um funcionário de realizar funções laborais. Essas habilidades incluem comunicação eficaz, trabalho em equipe, resolução de problemas, adaptabilidade e inteligência emocional.
Italo Cesidio Fantozzi, Sebastiano Di Luozzo, Massimiliano Maria Schiraldi (2023)	Habilidades pessoais e interpessoais que não são técnicas, mas que caracterizam a capacidade de um funcionário de realizar funções laborais. Essas habilidades incluem comunicação eficaz, trabalho em equipe, resolução de problemas, adaptabilidade e inteligência emocional.
Sally Abu Asabeh, Raneem Alzboon, Rahaf Alkhalaileh, Hashem Alshurafat & Hamzeh Al Amosh (2023)	Essas habilidades mais amplas, comumente chamadas de ' <i>Soft Skills</i> ', são indicadores de conquista acadêmica, crescimento pessoal e maior empregabilidade em todos os campos
Leonardo da Silva Araújo, Andréa Justino Ribeiro Mello (2023)	As <i>Soft Skills</i> são definidas como competências sociais, interpessoais e pessoais que são amplamente aplicáveis a qualquer realidade profissional. Essas habilidades incluem a capacidade de

	comunicação, empatia, criatividade, autogerenciamento, resolução de conflitos e adaptabilidade. Elas são fundamentais para enfrentar situações desafiadoras, como as impostas pela pandemia da COVID-19.
Chiara Succi, Michaela Wieandt (2019)	As <i>Soft Skills</i> representam uma combinação dinâmica de habilidades cognitivas e metacognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas. As <i>Soft Skills</i> ajudam as pessoas a se adaptarem e a se comportarem de forma positiva, para que possam lidar de maneira eficaz com os desafios da vida profissional e cotidiana.
Ildikó Kovács, Éva Réka Keresztes (2022)	<i>Soft Skills</i> são habilidades relacionadas à personalidade, atitude e comportamento, em oposição ao conhecimento técnico ou formal. Moss e Tilly (1996, apud KOVÁCS; KERESZTES, 2022), descrevem <i>Soft Skills</i> como "habilidades não cognitivas" que são essenciais para o sucesso na educação e no emprego.

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 6, a seguir, evidencia cinco categorias centrais nas definições de *Soft Skills*: a natureza dinâmica e multidimensional, destacada por autores que incluem componentes cognitivos, metacognitivos e interpessoais; a ênfase em habilidades interpessoais, como comunicação e trabalho em equipe; a dimensão humana e não automatizável, vinculada a habilidades críticas para o futuro do trabalho; a relação com inteligência emocional, fundamental para adaptação e manutenção de relacionamentos; e a perspectiva de aprendizagem contínua, que reconhece as *Soft Skills* como habilidades desenvolvidas ao longo da vida por meio de experiências formais e informais.

Tabela 6 - Quadro teórico de categorias conceituais

Categoria	Autores	Foco da definição
Natureza dinâmica e multidimensional	Luiz & Rodrigues (2023); Andrés <i>et al.</i> (2023); Succi e Wieandt (2019)	Combinação de habilidades cognitivas, metacognitivas, interpessoais e práticas.
Ênfase em competências interpessoais	Audunsson <i>et al.</i> , (2024); Rodrigues <i>et al.</i> , (2022); Schislyeva e Saychenko (2022)	Comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, adaptabilidade.
Dimensão humana e difícil automação	Bukartaite e Hooper (2023)	Habilidades unicamente humanas, como criatividade e inteligência emocional, essenciais para o futuro do

		trabalho.
Ligaçāo com inteligēncia emocional	Ashok Kumar <i>et al.</i> (2022)	Relacionamentos, adaptação e consciéncia emocional no contexto social e profissional.
Perspectiva de aprendizagem contínua	Mendoza Egúsquiza (2021); Morozevich <i>et al.</i> , (2022)	Habilidades desenvolvidas ao longo da vida por meio de experiências formais e informais.

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 7, apresenta um conjunto de *Soft Skills* que foram destacadas pelos diversos autores, considerando o período de extração dos dados. É possível observar um consenso significativo sobre as *Soft Skills* mais valorizadas no contexto profissional. A análise permite identificar núcleos temáticos, habilidades transversais e tendências emergentes.

Tabela 7 - *Soft Skills* destacadas como relevantes pelos autores

Soft Skills relevantes	Definição	Aplicação prática	Autores Relacionados
Comunicação Efetiva	Capacidade de transmitir e receber informações de forma clara, contextual e não violenta, utilizando diferentes formatos e mídias.	Realizar uma apresentação clara para a equipe, ajustando a linguagem ao público.	Fernanda Gouveia <i>et al.</i> (2023); Haraldur Audunsson <i>et al.</i> (2024); Costa Filho <i>et al.</i> (2021); Fantozzi <i>et al.</i> (2023); Abu Asabeh <i>et al.</i> (2023); Araújo <i>et al.</i> (2023); Succi & Wieandt (2019)
Trabalho em Equipe e Colaboração	Habilidade de cooperar, contribuir e coordenar esforços com outros para alcançar objetivos comuns, mantendo respeito e sinergia.	Participar ativamente de um projeto multidisciplinar, alinhando metas e prazos.	Fernanda Gouveia Luiz <i>et al.</i> .. (2023); Audunsson <i>et al.</i> .. (2024); Begeç & Akyuz (2023); Costa Filho <i>et al.</i> (2021); Pádua <i>et al.</i> (2021); Rodrigues <i>et al.</i> (2022); Lima <i>et al.</i> (2023)
Adaptabilidade e Flexibilidade	Capacidade de ajustar-se a novas condições, contextos e imprevistos, demonstrando resiliéncia e abertura à mudança.	Adaptar-se rapidamente a uma nova ferramenta de trabalho ou mudançade processo.	Audunsson <i>et al.</i> (2024); Horstmeyer (2020); Begeç & Akyuz (2023); Rodrigues <i>et al.</i> (2022); Lima <i>et al.</i> (2023); Andrés <i>et al.</i> (2023); Kovács & Keresztes (2022)

Pensamento Crítico e Resolução de Problemas	Competência para analisar informações de modo objetivo, questionar pressupostos, avaliar contextos e chegar a conclusões fundamentadas.	Identificar a causa raiz de um problema e propor soluções viáveis e criativas.	Luiz <i>et al.</i> (2023); Audunsson <i>et al.</i> (2024); Horstmeyer (2020); Pádua <i>et al.</i> (2021); Rodrigues <i>et al.</i> (2022); Fantozzi <i>et al.</i> (2023); Bukartaite & Hooper (2023)
Liderança e Influência	Capacidade de guiar, motivar e influenciar pessoas ou grupos, seja formal ou informalmente, em direção a um objetivo comum.	Mediar conflitos em equipe e inspirar colegas em momentos de alta pressão.	Luiz <i>et al.</i> (2023); Begeç & Akyuz (2023); Pádua <i>et al.</i> (2021); Rodrigues <i>et al.</i> (2022); Lima <i>et al.</i> (2023); Morozevich <i>et al.</i> (2022); Kumar <i>et al.</i> (2022)
Inteligência Emocional e Empatia	Habilidade de perceber, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, promovendo interações saudáveis.	Reconhecer o estresse de um colega e oferecer apoio ou ajustar expectativas.	Horstmeyer (2020); Begeç & Akyuz (2023); Costa Filho <i>et al.</i> (2021); Morozevich <i>et al.</i> (2022); Schislyeva e Saychenko (2022); Araújo <i>et al.</i> (2023)
Criatividade e Inovação	Capacidade de gerar ideias originais, pensar fora do padrão e desenvolver soluções novas e relevantes para problemas complexos.	Propor um novo fluxo de trabalho que aumente a eficiência do time.	Luiz <i>et al.</i> (2023); Horstmeyer (2020); Begeç & Akyuz (2023); Bukartaite & Hooper (2023); Kumar <i>et al.</i> (2022); Araújo <i>et al.</i> (2023); Kovács & Keresztes (2022)
Autogestão e Aprendizagem Contínua	Competência de automotivar-se, gerenciar tempo, priorizar tarefas e buscar constantemente novos conhecimentos e desenvolvimento.	Definir metas pessoais de aprendizado e concluir um curso online por iniciativa própria.	Rodrigues <i>et al.</i> (2022); Morozevich <i>et al.</i> (2022); Bukartaite & Hooper (2023); Araújo <i>et al.</i> (2023); Succi & Wieandt (2019); Kovács & Keresztes (2022)
Visão Sistêmica e Estratégica	Capacidade de compreender o todo, inter-relações entre partes de um sistema e pensar a longo	Antecipar como uma mudança em um departamento afetará toda a	Luiz <i>et al.</i> (2023); Pádua <i>et al.</i> (2021); Lima <i>et al.</i> (2023); Bukartaite & Hooper (2023)

	prazo, alinhando ações a objetivos macro.	organização e planejar accordingly.	
Gestão de Conflitos e Negociação	Habilidade de mediar disputas, buscar soluções mutuamente benéficas e manter relações produtivas mesmo em discordância.	Facilitar um acordo entre duas áreas com interesses divergentes em um projeto.	Luiz <i>et al.</i> (2023); Audunsson <i>et al.</i> (2024); Horstmeyer (2020); Begeç & Akyuz (2023); Costa Filho <i>et al.</i> (2021); Andrés <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Dados da Pesquisa

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando o objetivo do presente trabalho esse capítulo pretende compreender o quadro de referência para o tema a partir das evidências reunidas na RSL, identificando padrões, recorrências conceituais e lacunas presentes nos estudos recentes. Busca-se, realizar uma discussão da literatura estudada e assim, interpretar como as competências comportamentais têm sido mobilizadas, discutidas e valorizadas em contextos VUCA, bem como verificar em que medida essas habilidades são associadas à formação, ao desempenho e à adaptabilidade de profissionais e estudantes da Administração Pública. Tal análise permitirá consolidar um panorama interpretativo robusto que fundamenta as discussões subsequentes e orienta a compreensão integrada entre VUCA e *Soft Skills* para o desenvolvimento profissional no contexto da Administração Pública.

A discussão dos resultados se inicia com o mapeamento das definições de *Soft Skills* propostas pelos autores, da identificação das competências com maior frequência na literatura e da categorização dos principais temas abordados nos artigos científicos. Com o mapeamento feito por meio de tabelas e gráficos, busca-se compreender não apenas a recorrência dos determinados conceitos, mas também como eles se vinculam ao contexto de trabalho atual, especialmente no contexto da Administração Pública. A seguir, os resultados são discutidos à luz das principais referências teóricas, evidenciando convergências, lacunas e tendências observadas na produção acadêmica mais recente.

Inicialmente, destacam-se as informações contidas na Tabela 3 que permitem compreender o perfil e a consistência científica das fontes utilizadas a partir da revisão bibliográfica. Observa-se que os estudos utilizados foram publicados, em sua maioria, em periódicos que possuem bons níveis de impacto, qualidade e relevância histórica. De modo

geral, a classificação qualitativa aponta que a maior parte dos artigos foi publicada em revistas e periódicos de bom ou alto impacto, o que contribuiu para dar maior robustez aos indicativos discutidos no presente estudo. A presença de diversos periódicos amplia a variedade metodológica e temática, incluindo abordagens sobre gestão, educação e psicologia organizacional, e reforça a abrangência do tema. Essa variação de fontes demonstra que a discussão sobre *Soft Skills* ultrapassa fronteiras disciplinares e vem se consolidando como um eixo estratégico para compreender o desempenho profissional em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos.

Entre os artigos publicados entre os anos de 2019 e 2024, observa-se que as palavras-chave mais frequentes na literatura acadêmica, Figura 2, complementam os dados quantitativos e qualitativos apresentados anteriormente. O termo "*Soft Skills*" aparece sendo o mais frequente, seguido por "VUCA", "Administração Pública" e "Gestão por Competências". Esse padrão mostra que a literatura acadêmica recente reconhece tanto a importância no estudo das habilidades comportamentais, mas também a contextualização dessas competências dentro dos cenários específicos de atuação dos profissionais e estudiosos da Administração Pública. A presença do termo VUCA revela que há uma preocupação em adaptar o desenvolvimento das competências humanas a um mundo que está em constante transformação, o que reforça o papel estratégico das *Soft Skills* para a qualificação profissional e para a inovação da área. Esse contexto é reforçado tanto pelos autores Rodrigues *et al.* (2022) e Audunsson *et al.* (2024), que propõem em seus estudos uma forma de repensar os modelos de ensino das universidades para que estejam alinhados a situação atual que percorre contextos instáveis e ambíguos.

A partir dessa análise, avançamos para a definição do conceito *Soft Skills* a partir do pensamento dos autores. A definição vista a partir dos artigos selecionados revela que em algum ponto, os autores compartilham da mesma opinião sobre as *Soft Skills* as descrevendo como habilidades interpessoais, cognitivas, emocionais e práticas que influenciam diretamente o comportamento e o desempenho profissional. Nesse sentido, Luiz e Rodrigues (2023) apontam para a natureza dinâmica dessas competências, enquanto Horstmeyer (2020) destaca seu papel na adaptação a contextos complexos. Andrés *et al.* (2023) e Bukartaite e Hooper (2023) reforçam que essas habilidades são essenciais para lidar com desafios multifatoriais e difíceis de automatizar. Costa Filho *et al.* (2021), ainda que utilizem o termo "habilidades sociais", descrevem-nas como comportamentos adequados a diferentes contextos sociais, alinhando-se à definição geral de *Soft Skills*. De maneira geral, as definições

convergem ao posicionar as *Soft Skills* como elementos-chave para a atuação eficaz em ambientes marcados por volatilidade, incerteza e transformação constante.

A análise das categorias evidenciadas na Tabela 6 demonstra que as *Soft Skills* constituem um conjunto multidimensional de competências cuja relevância atravessa diferentes contextos profissionais, especialmente aqueles marcados por dinamicidade e alta interdependência. Comparando-se seus dados com os dados da Tabela 7 é possível inferir que a competência Comunicação Efetiva, discutida por Luiz *et al.* (2023), Audunsson *et al.* (2024) e Costa Filho *et al.* (2021), destaca-se como habilidade transversal, uma vez que envolve não apenas clareza e adequação da linguagem, mas também práticas de comunicação não violenta essenciais para ambientes colaborativos. Em complementaridade, o Trabalho em Equipe e a Colaboração são enfatizados por Begeç e Akyuz (2023), Pádua *et al.* (2021) e Rodrigues *et al.* (2022) como competências fundamentais para coordenar esforços em tarefas complexas, reforçando a natureza coletiva da produção de valor. Já Adaptabilidade e Flexibilidade – apontadas por Horstmeyer (2020), Andrés *et al.* (2023) e Kovács e Keresztes (2022) – revelam a capacidade do profissional de ajustar-se rapidamente a cenários em constante transformação, evidenciando uma habilidade indispensável em mercados de trabalho permeados por incertezas.

No campo cognitivo, Pensamento Crítico e Resolução de Problemas, amplamente discutidos por Bukartaite e Hooper (2023) e Fantozzi *et al.* (2023), refletem a importância de análises rigorosas e tomadas de decisão fundamentadas em contextos de elevada complexidade. Da mesma forma, Liderança e Influência, sustentadas por Rodrigues *et al.* (2022), Lima *et al.* (2023) e Kumar *et al.* (2022), remetem a competências estratégicas que articulam motivação, orientação e Gestão de Pessoas, sobretudo em situações que exigem inovação e mediação. Ademais, Inteligência Emocional e Empatia, como discutido por Morozhevich *et al.* (2022) e Schislyeva e Saychenko (2022), ressaltam a dimensão afetiva das relações de trabalho, compondo um eixo essencial para interações saudáveis e regulação emocional. Competências ligadas à Criatividade e Inovação, descritas por Bukartaite e Hooper (2023) e Araújo *et al.* (2023), reforçam o papel da originalidade e da construção de soluções diante de desafios emergentes. No mesmo sentido, Autogestão e Aprendizagem Contínua—segundo Succi e Wieandt (2019) e Morozhevich *et al.* (2022), destacam a autonomia no desenvolvimento pessoal e o compromisso contínuo com o aprimoramento profissional.

E finalizando, Visão Sistêmica e Estratégica, assim como Gestão de Conflitos e Negociação, analisadas por autores como Pádua *et al.* (2021), Lima *et al.* (2023) e Andrés *et*

al. (2023), apontam para a capacidade do profissional de compreender interdependências organizacionais e mediar interesses divergentes, demonstrando que *Soft Skills* constituem competências integradas e indispensáveis ao desempenho em contextos VUCA.

Os dados levantados apontam para a ideia de que o profissional preparado para ambientes incertos, descritos a partir do contexto VUCA, combina competências humanas, analíticas e adaptativas, usando-as de forma adaptadas para lidar com desafios complexos. Essa convergência entre diversos autores reforça que o desenvolvimento de *Soft Skills* é um requisito considerado estratégico para o desempenho individual e coletivo.

Por fim, a análise dos dados coletados permite visualizar de forma mais clara que há um padrão na valorização das *Soft Skills* como competências estratégicas para a atuação profissional em ambientes contemporâneos. As definições, categorias, frequências e palavras-chave analisadas mostram que há uma adesão entre os autores quanto à importância dessas habilidades, principalmente em contextos e ambientes marcados pela complexidade e pela necessidade de adaptação constante. Da mesma forma, observa-se que há uma preocupação entre os autores na participação das instituições de ensino no desenvolvimento dessas competências. Percebe-se, portanto, a necessidade da revisão dos currículos acadêmicos para uma melhor preparação dos futuros profissionais, porque os artigos analisados evidenciam que as *Soft Skills* estão sendo vistas como um diferencial competitivo e uma resposta essencial às diversas transformações que o mundo corporativo está passando e que impactam diretamente a Administração Pública.

Essa multiplicidade de enfoques indica que a questão em estudo é transversal e suscita interesse em diferentes áreas, o que amplia a relevância e a aplicabilidade das conclusões obtidas. Além disso, a ausência de concentração de artigos em periódicos específicos aponta para um equilíbrio na difusão científica. Isso significa que não há hegemonia de um veículo sobre os demais, mas sim um compartilhamento equitativo da produção acadêmica, permitindo que o debate ocorra de maneira plural e descentralizada. Esse padrão de distribuição contribui para fortalecer a diversidade epistemológica e garante que diferentes perspectivas, metodologias e contextos sejam contemplados, enriquecendo a compreensão do fenômeno e evitando vieses decorrentes da concentração temática em publicações restritas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi caracterizar por meio de uma análise bibliométrica, como as *Soft Skills* são conceituadas, discutidas e associadas ao contexto

VUCA na literatura científica, de modo a identificar quais competências podem auxiliar profissionais de Administração Pública a enfrentar desafios característicos desse ambiente. E esse objetivo foi alcançado por meio de uma RSL, produzida no período de 2019 a 2024 combinada ao protocolo PRISMA.

Assim, após análise dos dados tem-se o seguinte conjunto de *Soft Skills* consolidadas pelos autores selecionados como sendo mais relevantes para que o profissional de Administração Pública possa atuar em um contexto VUCA: **Comunicação Efetiva, Trabalho em Equipe e Colaboração, Adaptabilidade e Flexibilidade, Pensamento Crítico e Resolução de Problemas, Liderança e Influência, Inteligência Emocional e Empatia, Criatividade e Inovação, Autogestão e Aprendizagem Contínua, Visão Sistêmica e Estratégica, Gestão de Conflitos e Negociação.**

Deste conjunto, considerando a frequência de recorrência e a convergência conceitual entre os autores analisados, delineia-se um núcleo central de *Soft Skills* consideradas indispensáveis para o desempenho profissional em ambientes complexos, voláteis e tecnologicamente transformados. Entre elas destacam-se: **Comunicação Efetiva, Trabalho em Equipe e Colaboração, Pensamento Crítico e Resolução de Problemas, Adaptabilidade e Flexibilidade, Liderança e Influência, Inteligência Emocional e Empatia.** Esse conjunto sintetiza o panorama contemporâneo da produção científica sobre o tema e evidencia as competências que têm sido consistentemente reconhecidas como estruturantes para a formação e atuação de profissionais da Administração Pública. Em contextos VUCA, tais habilidades assumem papel estratégico, pois ampliam a capacidade de interpretação, resposta e inovação frente a cenários marcados por ambiguidade, aceleração tecnológica e demandas sociais cada vez mais complexas. Desse modo, constituem um referencial essencial para orientar práticas formativas, curriculares e profissionais que visem preparar gestores públicos capazes de agir com eficácia, sensibilidade e visão sistêmica no enfrentamento dos desafios organizacionais contemporâneos.

Também foi possível constatar que, embora as instituições de ensino superior reconheçam a relevância das *Soft Skills* para o desempenho profissional, persiste uma predominância do ensino técnico tradicional (*Hard Skills*), evidenciando uma lacuna formativa diante das exigências contemporâneas do mercado de trabalho. Nesse sentido, os achados da pesquisa reforçam a necessidade de uma integração mais efetiva entre competências socioemocionais e habilidades técnicas na formação universitária, especialmente para a Administração Pública, nas quais a atuação em ambientes dinâmicos e incertos demanda competências relacionais, cognitivas e comportamentais avançadas. Assim,

justifica-se que as universidades assumam um papel mais ativo na promoção de experiências formativas que estimulem o desenvolvimento integral do estudante, seja por meio de matrizes curriculares integradas, projetos interdisciplinares, metodologias ativas ou outras estratégias pedagógicas orientadas ao fortalecimento das *Soft Skills* como parte estruturante da formação profissional. Esses, portanto, evidenciam os principais resultados acadêmicos desta pesquisa.

Sob o ponto de vista prático, destaca-se o uso das técnicas de RSL e protocolo PRISMA. Com a utilização desses métodos, foi possível conduzir uma investigação rigorosa e fundamentada, assegurando que a identificação e a seleção dos estudos ocorressem de maneira objetiva e isenta de vieses. A aplicação combinada da RSL e das diretrizes do protocolo PRISMA permitiu organizar o processo de busca, triagem e análise de forma transparente, padronizada e verificável. Dessa maneira, tornou-se viável mapear com precisão o panorama científico sobre *Soft Skills* em contextos VUCA, identificar conceitos-chave, recorrências teóricas e lacunas existentes no campo. Como resultado, a análise obtida apresenta maior consistência metodológica e oferece bases sólidas para a compreensão do estado da arte e para o desenvolvimento de propostas aplicáveis à formação de discentes de Administração Pública.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de que a análise se fundamentou exclusivamente na Revisão Sistemática da Literatura (RSL) composta por produções científicas publicadas em periódicos acadêmicos, não incorporando uma etapa empírica complementar. A ausência de dados coletados por meio de entrevistas, questionários ou outras técnicas qualitativas com acadêmicos e profissionais da Administração Pública restringe a compreensão mais aprofundada das percepções, experiências e práticas cotidianas relacionadas ao desenvolvimento e à aplicação das *Soft Skills* no contexto VUCA. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras integrem abordagens empíricas que permitam triangulação de dados e ampliem a robustez analítica dos resultados. Por fim, observa-se que, em um mercado de trabalho cada vez mais permeado pela Inteligência Artificial (IA), as *Soft Skills* tornam-se recursos incontestáveis. A capacidade de adaptação, a comunicação e a criatividade são traços humanos que resistem à automatização e se destacam como atributos insubstituíveis no novo ecossistema laboral. A IA pode replicar padrões, mas é no julgamento ético, na colaboração significativa e na inovação sensível ao contexto que reside o diferencial estratégico. Assim, a promoção das *Soft Skills* no contexto de trabalho, não é apenas uma exigência profissional, mas sim uma reafirmação do valor do indivíduo diante da crescente tecnificação do mundo do trabalho.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉS, J. C.; AGUADO, D.; GARCÍA-IZQUIERDO, A. L. Big four linkedin dimensions: Signals of Soft Skills? *Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 39, n. 2, p. 75-88, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5093/jwop2023a9>. Acesso em: 3 fev. 2025.

ARAÚJO, L.; RIBEIRO, A. As "Soft Skills" e o Desempenho Profissional Percebido Durante a Pandemia da Covid-19. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, v. 17, n. 3, p. 51–72, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N3.02>. Acesso em: 3 fev. 2025.

ASABEH, S. A. et al. Soft Skills and knowledge required for a professional accountant: Evidence from Jordan. *Cogent Education*, v. 10, n. 2, p. 2254157, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2254157>. Acesso em: 3 fev. 2025.

AUDUNSSON, H. et al. Factors that may impact curriculum design in higher education in a VUCA world. 20th International CDIO Conference, Tunis, 2024.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEGEÇ, S.; AKYUZ, G. A. Requisitos de liderança colaborativa e transformacional em ecossistemas digitais: líderes tecno-orquestradores em um mundo VUCA. *Revista de Administração de Empresas*, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230505x>.

BIOLCHINI, J.; MIAN, P. G.; NATALI, A. C. C.; TRAVASSOS, G. H. Systematic review in software engineering. Technical Report ES-679/05, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

BIOLCHINI, J.; MIAN, P. G.; NATALI, A. C. C.; CONTE, T. U.; TRAVASSOS, G. H. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. *Advanced Engineering Informatics*, v. 21, n. 2, p. 133-151, 2007.

BUKARTAITE, R.; HOOPER, D. Automation, artificial intelligence and future skills needs: an Irish perspective. *European Journal of Training and Development*, v. 47, n. 10, p. 163-185, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2023-0045>.

CAPPELLARI, Gabriela; VARGAS, Rafaella V.; CASSANEGO JUNIOR, Paulo V.; SILVA, Mygre L.; GOULARTE, Jeferson L. L. *Capacidade Organizacional para Mudança no Setor Público*. Revista Ciências Administrativas, v. 29, p. 1–15, 2023.

COSTA FILHO, C. W. L. et al. Principais instrumentos utilizados para mensuração de habilidades sociais em diferentes contextos: revisão integrativa. v. 10, n. 17, p. e104101724508, 2021. Disponível em:
<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/24508>. Acesso em: 3 jul. 2024.

COVARRUBIAS MORENO, Oscar Mauricio. Coordinated Governance in the VUCA Scenario. Croatian and Comparative Public Administration, v. 21, n. 3, 2021.

DIAS, R.; PÁDUA, A. S.; MENDES, I. Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de Soft Skills. Ensino em Perspectivas, v. 2, n. 4, p. 1–24, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6727>. Acesso em: 5 jul. 2024.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Eds.). The Sage handbook of organizational research methods. London: SAGE Publications, 2009. p. 671-689.

FANTOZZI, I. C.; DI LUOZZO, S.; SCHIRALDI, M. M. On tasks and Soft Skills in operations and supply chain management: analysis and evidence from the O*NET database. The TQM Journal, v. 36, n. 9, p. 53-74, 2024. Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/TQM-04-2023-0104>.

FERREIRA, M.; CALVOSA, M. V. D.; FORTUNATO, W. O papel das habilidades comportamentais no desenvolvimento profissional e institucional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, XXII, 2025, Volta Redonda. Anais [...]. Resende: SEGET, 2025.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOUVEA, L. F.; RODRIGUES, S. S. Gestão por competências: Soft Skills na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima. Ambiente: Gestão e Desenvolvimento, p. 1–21, 2023. Disponível em
<https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1227>. Acesso em: 2 fev. 2025.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HORSTMAYER, A. The generative role of curiosity in Soft Skills development for contemporary VUCA environments. Journal of Organizational Change Management, v. 33, n. 5, p. 737-751, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0250>.

KOVÁCS, I.; KERESZTES, É. R. Young employees' perceptions about employability skills for e-commerce. *Economies*, v. 10, p. 309, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/economies10120309>. Acesso em: 3 fev. 2025.

KUMAR, A. et al. Importance of Soft Skills and Its Improving Factors. *World Journal of English Language*, v. 12, n. 3, p. 220, 2022. Disponível em: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/wjel/article/view/21801>. Acesso em: 3 fev. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, B. F. et al. A socio-technical framework for lean project management implementation towards sustainable value in the digital transformation context. *Sustainability*, v. 15, p. 1756, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15031756>.

MANYIKA, J.; LUND, S.; CHUI, M.; BUGHIN, J.; WOETZEL, L.; BATRA, P.; KO, R.; SANGHVI, S. O futuro do mercado de trabalho: impacto em empregos, habilidades e salários. McKinsey Global Institute, 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>

MENDOZA EGÚSQUIZA, C. L. Desarrollo de habilidades blandas a partir de experiencias extraescolares en Perú. *Contratexto*, v. 36, p. 87-117, 2021.

MOROZEVICH, E. S. et al. Employee's competence profile for adaptive organization management. *Organizacija*, v. 55, n. 1, p. 3-16, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0001>. Acesso em: 2 fev. 2025.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, v. 372, n. 71, 2021.

RODRIGUES, D. R. et al. Assimetrias sociais, habitats de aprendizagem e capacitação para o Mundo Vuca: a “Casa da Inovação” como estudo de caso. *Cidades, Comunidades e Territórios*, n. 44, p. 212-229. Disponível em: <https://doi.org/10.15847/cct.23859>. Acesso em: 10 jul. 2024.

SCHISLYAEVA, E. R.; SAYCHENKO, O. A. Labor market Soft Skills in the context of digitalization of the economy. *Social Sciences*, v. 11, p. 91, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci11030091>.

SUCCI, C.; WIEANDT, M. Walk the talk: Soft Skills' assessment of graduates. European Journal of Management and Business Economics, v. 28, n. 2, p. 114-125, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0011>. Acesso em: 3 fev. 2025.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.