

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL

**A relação do Capital Intangível e das *Soft skills* nas *Core Competencies* de uma
Instituição de Ensino Pública**

ANA CLAUDIA LUSTOSA DE MELLO

CASCADEL/PR

2025

Ana Claudia Lustosa de Mello

**A relação do Capital Intangível e das Soft skills nas Core Competencies de uma
Instituição de Ensino Pública**

**The Relationship Between Intangible Capital and Soft Skills in the Core Competencies
of a Public Educational Institution**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em administração (PPGAdm) – mestrado profissional da universidade estadual do oeste do paran , como requisito parcial para obten o do grau de **Mestre em administra o**.

Orientadora: Professora Dra. Delci Grapegia Dal Vesco

CASCADEL/PR

2025

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Mello, Ana Claudia Lustosa de
A relação do Capital Intangível e das Soft skills nas Core Competencies de uma Instituição de Ensino Pública / Ana Claudia Lustosa de Mello; orientador Delci Grapegia Dal Vesco. -- Cascavel, 2025.
97 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel)
-- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Core Competencies. 2. Soft Skills. 3. Capital Intangível. I. Dal Vesco, Delci Grapegia , orient. II. Título.

ANA CLÁUDIA LUSTOSA DE MELLO

A relação do Capital Intangível e das Soft skills nas Core Competencies de uma Instituição de Ensino Pública

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **DELCI GRAPÉGIA DAL VESCO**
Data: 01/11/2024 10:42:31-0300
Verifique em: <https://validar.it.gov.br>

Orientador(a) - Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
 **IVANO RIBEIRO**
Data: 04/11/2024 12:20:35-8180
Verifique em: <https://validar.it.gov.br>

Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
 **MARCELO ROGER MENEGHATTI**
Data: 04/11/2024 10:18:31-0300
Verifique em: <https://validar.it.gov.br>

Marcelo Roger Meneghatti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
 **VIVIANE DA COSTA FREITAG**
Data: 04/11/2024 12:51:32-8180
Verifique em: <https://validar.it.gov.br>

Viviane da Costa Freitag

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Cascavel, 23 de outubro de 2024

DEDICATÓRIA

*Ao Lucas.
Aquele que guia meus dias escuros e
engrandece meus dias felizes.*

AGRADECIMENTOS

A decisão de cursar um Mestrado é algo muito sério. Vai além de “apenas mais um curso” ou “vou estudar quando der”. Cursar um Mestrado é abdicar de muita coisa: tempo com a família, amigos, festas, esportes. O foco passa a ser inteiramente nos estudos, nos artigos, nas apresentações de trabalho, congressos, e muita coisa fica pra trás. Creio que é por isso que temos uma seção chamada “agradecimentos”, para realmente agradecer àqueles que estiverem junto nesse jornada, que acompanharam de perto nossa dedicação e que compreenderam que, apesar da ausência, o Mestrado me traria bons frutos. E realmente trouxe: uma nova vida, uma virada de página, conhecimentos que eu não tinha, pessoas que me tiraram da zona de conforto e um percurso inteiro pra percorrer.

O caminho foi árduo, não apenas para os estudos. Precisei interromper minha dissertação por questões de saúde, provindas de um problema pessoal que me desestabilizou. Foi uma pausa necessária pra poder continuar. E são nesses momentos, quando estamos em nossa pior versão, que precisamos pensar nas pessoas que não soltaram nossa mão. Portanto, eu começo agradecendo duas partes de mim: meu filho Lucas e minha mãe Geovana. Lucas, com seu jeito doce, mesmo sem saber nada sobre minha pesquisa, sempre me dizia: “Tudo vai dar certo, mamãe”. E assim, me acalmava e me lembrava do motivo de eu ter seguido esse caminho. E a minha mãe, que me ajudou a recomeçar, dando todo o amor e atenção necessária a mim e ao meu filho, nos meus piores dias.

Agradeço também às minhas irmãs, Giselle e Janaina, que enviaram boas energias, me deram apoio e me acolheram num dos dias mais desafiadores da minha vida. Aos meus (poucos e) bons amigos, que estiveram ao meu lado, me amparando na vida pessoal e acadêmica: Mari, Andressa, Tânia, Ana, Josi, Jeferson, Gui, Sheila, Alê, Thay, Lo, Vini, Rê e Vanessa, minha parceira de artigos e quem me ajudou a segurar as pontas no Mestrado. Ao Léo, que chegou no final, mas me estendeu a mão e me trouxe paz, pra que eu conseguisse seguir.

À minha orientadora prof^a Delci Grapegia Dal Vesco, por suas orientações e vasto conhecimento, e a todos os meus professores de Mestrado, que sempre conduziram com excelência as aulas e as discussões, especialmente o prof^o Marcelo, que me guiou e se transformou na minha inspiração. À minha psicóloga Helena, que acompanhou o processo e trouxe a base necessária para que eu pudesse seguir em frente.

Olhando pra trás, são muitas pessoas pra agradecer. Falta espaço. E que bom que é assim. Ninguém anda sozinho. Sou realmente muito grata.

RESUMO

Mello, Ana Claudia L. (2025). A relação do Capital Intangível e das *Soft skills* nas *Core Competencies* de uma Instituição de Ensino Pública (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brasil.

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a influência do Capital Intangível incorporado às *Soft skills* dos servidores, nas competências essenciais de uma Instituição de ensino pública. Os estudos mencionados na pesquisa indicam que compreender essas relações pode clarificar a gestão de recursos intangíveis em consonância com a otimização das core competencies, especialmente em relação a uma competência central que envolve a oferta de algo que apresenta características únicas em relação a outras instituições, dado que a visão da universidade é produzir, sistematizar e divulgar o conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional. E em consonância com a visão de ser uma referência como universidade pública na produção e divulgação do conhecimento. Metodologicamente seguiu-se uma abordagem quantitativa, com desenvolvimento teórico / científico acerca do tema, por meio de uma pesquisa descritiva. A coleta dos dados deu-se por meio de um questionário, aplicado *a priori* como um pré-teste e posteriormente de maneira definitiva, e a análise dos dados foi (assim como no pré-teste) por meio de um modelo de equação estrutural, analisada pelo software SmartPLS4. Os principais resultados indicam que, embora a maioria das hipóteses tenham sido confirmadas, há melhorias a serem implementadas nessas relações, principalmente em se tratando de habilidade como profissionalismo, liderança, flexibilidade e empatia, variáveis essas que não trouxeram resultados estatisticamente significativos. Além disso, a pesquisa quantitativa pode não abranger todas as hipóteses mencionadas com tanta profundidade, ficando como sugestão para estudos futuros, a utilização da pesquisa qualitativa. O estudo trouxe contribuições teóricas e práticas, pois além de enriquecer a literatura, é um estudo incipiente que pode ser utilizado em distintos contextos. Na prática, é possível recomendar que as instituições invistam em formações de programas voltados às habilidades interpessoais.

Palavras-chave: Competências; *Soft skills*; Capital Intangível.

ABSTRACT

Mello, Ana Claudia L. (2025). The relationship between Intangible Capital and *Soft skills* in the *Core Competencies* of a Public Education Institution (Dissertation). Graduate Program in Administration (PPGA), State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brazil.

The present research aimed to verify the influence of Intangible Capital integrated with the Soft Skills of employees on the core competencies of a public educational institution. The studies mentioned in the research indicate that understanding these relationships can clarify the management of intangible resources in line with the optimization of core competencies, especially regarding a central competency that involves offering something with unique characteristics compared to other institutions, given that the university's vision is to produce, systematize, and disseminate knowledge, contributing to human, scientific, technological, and regional development. This aligns with the vision of being a reference as a public university in the production and dissemination of knowledge. Methodologically, a quantitative approach was followed, with theoretical/scientific development on the topic through descriptive research. Data collection was conducted using a questionnaire, initially applied as a pre-test and subsequently in a definitive manner. Data analysis was performed (as in the pre-test) using a structural equation model, analyzed by the SmartPLS4 software. The main results indicate that, although most hypotheses were confirmed, there are improvements to be implemented in these relationships, particularly regarding skills such as professionalism, leadership, flexibility, and empathy, which did not yield statistically significant results. Furthermore, the quantitative research may not cover all the mentioned hypotheses in depth, suggesting the use of qualitative research for future studies. The study provided theoretical and practical contributions, as it enriches the literature and represents an emerging study that can be applied in various contexts. Practically, it is possible to recommend that institutions invest in training programs focused on interpersonal skills.

Keywords: Competencies; Soft skills; Intangible Capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Estrutura da dissertação	24
Figura 2.	Habilidades mais importantes para o mercado de trabalho atual	28
Figura 3.	Provisão de valor resumida numa cadeia de eventos	37
Figura 4.	Modelo inicial proposto	40
Figura 5.	Delineamento da pesquisa	41
Figura 6.	Processos para resposta ao problema de pesquisa	42
Figura 7.	Perfil dos respondentes	51
Figura 8.	Média das variáveis de Capital Humano	54
Figura 9.	Média das variáveis de Capital Estrutural	54
Figura 10.	Média das variáveis de Capital Relacional	55
Figura 11.	Média das variáveis <i>Soft skills</i>	57
Figura 12.	Média das variáveis das Core Competencies	57
Figura 13.	Médias por dimensão	58
Figura 14.	Modelo proposto	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Principais autores utilizados para o referencial teórico	25
Quadro 2.	Etapas da intervenção	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Áreas da pesquisa a respeito das <i>soft skills</i>	28
Tabela 2.	Categorização das <i>soft skills</i>	30
Tabela 3.	Constructos e referências para o instrumento de coleta de dados	43
Tabela 4.	Validade do modelo proposto	45
Tabela 5.	Quadro geral dos servidores da Unioeste	48
Tabela 6.	Estatística descritiva	52
Tabela 7.	Cargas fatoriais das variáveis mantidas	59
Tabela 8.	Confiabilidade e validade por dimensão	60
Tabela 9.	Valores de colinearidade	62
Tabela 10.	Teste de confiabilidade e viabilidade	64
Tabela 11.	Teste de confiabilidade e viabilidade	65
Tabela 12.	Teste de confiabilidade e viabilidade	65
Tabela 13.	Avaliação das hipóteses	66
Tabela 14.	Variáveis observáveis abaixo da mediana	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIGLAS	DESCRIÇÃO
IES	Instituições de Ensino Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
BDTD	Biblioteca de Teses e Dissertações
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
WEF	World Economic Forum
RBV	Resourced-Based View

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.1.1	Questão de Pesquisa	20
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	20
1.4	ESTRUTURA DO RELATO	22
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	24
2.1	DEFINIÇÕES E CATEGORIZAÇÃO DAS <i>SOFT SKILLS</i>	25
2.1.1	Categorização das <i>soft skills</i>	29
2.1.2	Soft Skills nas Instituições de Ensino (IES)	31
2.2	SOFT SKILLS E O CAPITAL INTANGÍVEL	32
2.3	A TEORIA DAS CORE COMPETENCIES.....	34
2.3.1	Definindo Core Competence	34
2.3.2	Identificando as Core Competencies	35
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	41
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	48
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	49
4	CONTEXTO DA PESQUISA PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .	50

5	TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.....	52
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	54
6.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	54
6.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	55
6.3	APLICAÇÃO DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	61
6.4	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	63
6.5	MODELO ESTRUTURAL.....	66
7	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	71
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
	REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar a discussão a respeito do termo das *soft skills* ou habilidades “suaves”, verifica-se, primeiramente, que as pesquisas deste tema são recentes, o que pode tornar o estudo sobre o assunto subjetivo, sendo necessária uma análise mais crítica e aprofundada, uma vez que não há um estudo seminal, nem uma teoria a respeito do tema. Embora a análise do desenvolvimento dessas habilidades no meio acadêmico e profissional seja um aspecto a ser considerado, o primeiro passo para que este estudo continue é compreender os conceitos que o cercam, além de examinar as habilidades relacionadas. Rasli; Ghani; Razali; Razak; Razak; Embong; Saleh; Idris & Rani (2020) em seu artigo “Do soft skills really matter?” colocam um ponto de interrogação no que, a princípio, pareceria uma verdade absoluta: que tais habilidades *soft*, assim como as habilidades técnicas, precisam ser levadas em consideração para o desenvolvimento pessoal e profissional. E a resposta do estudo é simples e direta: *Soft skills* são realmente importantes para a situação atual (Rasli et al., 2020).

Antes de adentrar no tema deste estudo propriamente dito, faz necessário trazer conceitos claros e didáticos sobre cada um dos subtemas que abrangem a pesquisa. *Soft skills* são qualidades interpessoais, também conhecidas como habilidades de relacionamento, e atributos pessoais que influenciam diretamente a forma como os indivíduos interagem e se comunicam com os outros. Essas competências englobam aspectos como empatia, comunicação eficaz, trabalho em equipe, liderança, resolução de conflitos e adaptabilidade (Robles, 2012). Capital intangível é definido como um recurso não físico que, comprovadamente, gera ou tem o potencial de gerar benefícios econômicos futuros para a organização. É o Capital caracterizado pela sua natureza imaterial, sendo relacionado ao conhecimento, à marca, à reputação (Bontis, 1998). Por fim, as *Core Competencies* referem-se à combinação estratégica de diversas habilidades, conhecimentos e capacidades que a diferenciam no mercado e são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Essas competências formam a base para a criação de valor único, permitindo à organização alcançar e sustentar uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Mais do que um conjunto de aptidões técnicas, as competências essenciais abrangem a capacidade de integrar recursos, inovar e responder de forma eficaz às mudanças no ambiente externo (Zollo & Winter, 2002).

O termo *soft skills* permeia a área educacional e das organizações (Robles, 2012; Laker & Powell, 2011). A real definição de *soft skills* não trata das habilidades no sentido comum,

mas sim sobre os traços de caráter, atitudes e comportamentos sendo, portanto, fatores intangíveis de um indivíduo, que influenciam no quanto este indivíduo pode ser líder, mediador, facilitador e negociador (Robles, 2012). Tais fatores intangíveis devem ser trabalhados e medidos dentro das organizações, para que isso faça sentido para a empresa. Andrews e Higson (2008) relacionam o termo *soft skills* com a empregabilidade, trazendo foco às habilidades acadêmicas e o fato destas influenciarem significativamente nas relações de emprego. As habilidades mencionadas no estudo são: profissionalismo; confiança; capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade.

No que tange às definições que cercam as *soft skills*, há uma significância em fazer a relação destas com outro conceito: o capital intangível. Assim como na pesquisa de Andrews e Higson (2008), o estudo de Pereira e Raposo (2019), aponta a importância de classificar as *soft skills* como ativos intangíveis que necessitam ser mensurados, uma vez que cumprem um papel humanizador, de desenvolvimento intrapessoal e interpessoal. Além disso, os autores refletem sobre as competências intangíveis e mostram a influência do desenvolvimento emocional dos indivíduos no desenvolvimento social e econômico. Em consonância, Robles (2012) menciona a criticidade das *hard skills* para o trabalho, mas aponta que as habilidades intangíveis são essenciais para o reconhecimento e melhoria, ou seja, uma complementa a outra. Além disso, para Nesaratnam e Carnegie (2019), as habilidades intangíveis ajudam a determinar pontos fortes relacionados à liderança, facilitação, mediação e negociação.

Tal qual as *soft skills*, não há uma definição única do que são ativos intangíveis, o que aproxima ainda mais os dois conceitos. Capital intangível é interpretado como algo que não pode ser mensurado, podendo ser difundido com o Capital Intelectual ou com ativo de conhecimento (Stefano; Casarotto Filho; Freitas & Martinez, 2014). Dessa forma, analisar as *soft skills* como capitais intangíveis da organização traz luz ao entendimento destas como competências individuais que sugerem uma influência nas *Core Competencies* organizacionais, e que precisam ser medidas e valoradas para entender de que maneira podem trazer ser significativas para a instituição.

A teoria das *Core Competencies*, ou traduzindo, as competências essenciais, trata das competências organizacionais como sendo um conjunto de *skills* da organização, as quais são a chave para que a organização obtenha vantagem competitiva (Prahalad & Hamel, 1990; Tong; Iqbal & Rahman, 2022). A teoria, iniciada por Prahalad & Hamel (1990) e seguida por diversos estudos posteriores que serão apresentados na sequência, afirma que as *Core Competencies* são vistas como o aprendizado coletivo da organização e, entre esses aprendizados, estão as habilidades, conhecimentos e atitudes e como coordená-los de tal forma a trabalhá-las além das

fronteiras organizacionais, o que envolve as pessoas e todas as suas funções (Prahalad & Hamel, 1990).

Quando as habilidades individuais, sejam elas *soft skills* ou *hard skills*, ficam contidas de alguma forma e as pessoas que as carregam não são designadas para oportunidades às quais possam as utilizar plenamente, tais habilidades começam a enfraquecer e, em consequência disso, o mesmo pode acontecer com as competências essenciais da organização. São essas *skills* que resultarão em produtos e serviços diferenciados que poderão competir com outros mercados, juntamente com os recursos (tangíveis e intangíveis) que agregarão valor e farão com que o produto ou serviço seja único (Prahalad & Hamel, 1990; Mappigau, 2012). Nesse sentido, a alta administração precisa dedicar atenção tanto ao processo de captação de capital quanto às habilidades humanas, identificar as competências críticas das pessoas e movê-las para a vantagem da organização (Prahalad & Hamel, 1990).

Analisar as competências organizacionais juntamente com as competências individuais, mas colocando-as em posicionamentos diferentes, implica em compreender também o que traz valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva para a organização. Barney (1991), Porter (1985) e Rumelt (1994) são autores seminais que trataram valor como sendo algo que não pode ser copiado por nenhum outro concorrente, o que ultrapassa o valor econômico e impacta na vantagem competitiva. Barney (1991), na teoria *Resource Based View* (RBV), explora ainda mais o valor de um recurso organizacional quando relaciona o valor de um recurso com sua capacidade de identificar oportunidades ou ameaças. Em contraposição, Teece (2017) afirma que as capacidades, embora não se configurem diretamente como recursos, possuem um valor superior quando consideradas no contexto de uma competência essencial, pois representam a integração estratégica e o uso eficaz desses recursos em prol da vantagem competitiva.

Sem explorar adequadamente seus recursos a empresa não dispõe de vantagem competitiva. E sem vantagem competitiva sustentável, ou seja, sem atributos de preço ou desempenho dos seus produtos ou serviços, uma empresa não pode sobreviver em continuidade (Prahalad & Hamel, 1990; Tong; Iqbal; & Rahman, 2022). Portanto, se a vantagem competitiva de uma organização se dá por meio dos seus recursos e do quão valiosos e difíceis de serem copiados eles são, as capacidades dos indivíduos podem ser esses recursos, desde que efetivamente mensurados e avaliados (Sordi & Azevedo, 2008; Madhala; Hongxiu Li; & Helander, 2020).

Embora seja um campo de estudo explorado, há uma certa complexidade em estudar as Core Competencies além da prática dos executivos. Ou seja, é uma teoria que precisa da prática, bem como uma prática que precisa da teoria. De acordo com isso, Edgar e Lockwood (2021)

propõem um modelo de Core Competencies que é possível de ser aplicado por gestores, bem como estudado por pesquisadores na academia, visto que é um assunto de interesse para ambos os grupos. Tal estudo servirá como base para o entendimento das Core Competencies.

Neste ponto, destaca-se que o termo *soft skills* não é um termo de comum acordo entre os estudiosos para designar habilidades não-técnicas. Parlamis & Monnot (2019) propõem inclusive que este termo seja extinto e substituído por *core skills*. Embora os estudos das habilidades interpessoais datam da década de 50, o termo *soft skills* surgiu na década de 70 quando a Força Armada Americana patrocinou a conferência de treinamento de *soft skills*, a qual reuniu diversos profissionais para tratar exatamente dessas habilidades (Parlamis & Monnot, 2019). Mas, ainda assim, o termo não possui autores seminais, não tratando-se, assim, de uma teoria. Por outro lado, para este estudo, a nomenclatura permeará e será compreendida de acordo com a definição de Robles (2012): habilidades interpessoais unidas aos atributos pessoais de carreira.

Estudos feitos anteriormente apontam a importância do equilíbrio entre *soft skills* e *hard skills* na cadeia de suprimentos (Bak; Jordan; & Migdley, 2019), entre trabalhadores de forma geral (Turek & Perek-Bialas, 2013; Bak, Jordan, & Midgley, 2018); e até entre estudantes (Cernusca, 2020; Kenayathulla, Ahmad, & Idris, 2019; Gintin, Mahiranissa, Bektı, & Febriansyah, 2020); entretanto, para uma análise das *soft skills* na prática no ambiente organizacional, os estudos são escassos, inclusive no serviço público, cujas habilidades são demandadas. As *soft skills* tornaram-se indispensáveis em um mercado de trabalho cada vez mais tecnológico e competitivo. As empresas contemporâneas passaram a valorizar e buscar indivíduos com habilidades focadas em interações sociais, como trabalho em equipe, comunicação, liderança, tomada de decisão, entre outras, que são reconhecidas como diferenciais no mercado (Klauss, 2016). Esse é um dos motivos da relevância do estudo sobre tais habilidades no mercado atual. Além disso, entender a relação entre as habilidades e as competências organizacionais é considerada uma lacuna nos estudos de tais temas, uma vez que não se encontra na literatura um estudo que, de fato, relacione esses assuntos na prática.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A situação-problema apresentada neste estudo está associada à análise das habilidades interpessoais (*soft skills*), a sua devida relação com o Capital Intangível e o impacto nas Core Competencies. Na realidade organizacional, as competências surgem dentro de um determinado

contexto, mas nem sempre são tratadas com o devido critério para compreender em qual momento elas podem auxiliar na estratégia e no crescimento da empresa (Swiatkiewicz, 2014). Laker e Powell (2011) trataram em seus estudos sobre as diferenças entre *hard* e *soft skills*, e o impacto para os treinamentos organizacionais, o que demonstra uma relevância das habilidades para o contexto organizacional, levando em consideração a importância de medir tais habilidades para a eficácia dos treinamentos, destacando as dificuldades na transferência das *soft skills*.

Os desafios das organizações estão exatamente em fazer as medições dos capitais intangíveis, conhecimentos e habilidades, que juntamente com as atitudes, formam as competências dos indivíduos, além dos desafios em relacionar, em essência, tais competências individuais com as Core Competencies organizacionais. Ou seja, a empresa deveria utilizar seu conhecimento para desenvolver produtos e serviços específicos, entregando algum tipo de valor aos seus clientes (Edgar & Lockwood, 2021). Assim, quanto mais a organização conhece seus trabalhadores estratégicos e utiliza seus recursos de forma produtiva, mais vantagem competitiva a organização deverá ter, uma vez que melhores produtos e/ou serviços serão ofertados (Ito; Hayashi Júnior; & Gimenez, 2012).

Contudo, apenas a medição das *soft skills* não pode ser entendida como um problema a ser resolvido por esta pesquisa, uma vez que já existem pesquisas que sugerem tal medição de competências, como por exemplo os estudos desenvolvidos por Wang (2014); Luna; Rodríguez; Ramos; Andrade; Figueredo & Gómez (2021); Robles (2012). Outra situação que desperta a necessidade de estudos é a relação percebida entre tais *soft skills* e as Core Competencies organizacionais. Sendo assim, entende-se que ainda há questionamentos a serem solucionados a respeito destes temas e esta pesquisa poderá contribuir para isso.

Nesse sentido, embora seja um tema frequente, existem lacunas no que diz respeito a relação dessas habilidades enquanto capitais intangíveis dentro de universidades públicas, como a que foi objeto de estudo desta pesquisa. O primeiro passo foi compreender de que maneira tais habilidades são percebidas pelos servidores, e posteriormente, integrá-las com o capital intangível para observar a influência desses capitais intangíveis com as Core Competencies. Para a instituição analisada, compreender como as habilidades podem tornar-se vantagem competitiva trará uma oportunidade de melhorar os seus serviços, uma vez que elucida a melhor maneira de organizar os seus recursos humanos, por meio da percepção destes a respeito de suas próprias habilidades.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Levando em consideração os desafios organizacionais, bem como a necessidade de compreensão a respeito das skills dos servidores das instituições de ensino públicas, construiu-se a questão norteadora da pesquisa, que foi a seguinte: Qual a influência do Capital Intangível incorporado às *Soft skills* nas Core Competencies organizacionais, no contexto de uma instituição pública?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Verificar a influência do Capital Intangível incorporado às *Soft skills* dos servidores nas Core Competencies de uma IES pública.

1.2.2 Específicos

Com base no exposto, definem-se os objetivos específicos:

- a) Verificar o efeito das dimensões habilidades de negócios, competências individuais e experiência no trabalho das *soft skills* no capital intangível.
- b) Verificar o efeito do capital humano, estrutural, relacional e soft skills na geração de capital intangível de ordem superior;
- c) Verificar o efeito das dimensões dos capitais intangíveis nas Core Competencies da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Esse trabalho se justifica por alguns aspectos: primeiramente pela necessidade de compreender com profundidade e de forma prática os conceitos relativos às pesquisas dessa área, uma vez que os conceitos que permeiam esta pesquisa ainda são subjetivos e suas relações trazem lacunas na literatura sobre os estudos nesse âmbito. Em especial, faltam estudos que analisem como habilidades interpessoais, como comunicação, liderança e trabalho em equipe,

contribuem para o desenvolvimento de ativos intangíveis, como o conhecimento organizacional, a cultura institucional e os relacionamentos interpessoais. Nesse sentido, a pesquisa pode trazer uma nova perspectiva sobre a valorização desses ativos no contexto das competências essenciais.

Outra justificativa refere-se às possíveis formulações estratégicas efetivas para as organizações, em especial às instituições de ensino, unindo conhecimento e habilidades dos trabalhadores à estratégia organizacional. A pesquisa representa uma oportunidade para contribuir com um modelo ou framework que conecte as áreas mencionadas e amplie a aplicabilidade prática dos conceitos no setor educacional. Uma análise bibliométrica feita anteriormente sugere futuras pesquisas que relacionam as competências individuais e as competências organizacionais principalmente em se tratando de análise de pequenas e médias organizações (Gonzalez-Tejero & Molina, 2022), além de proposições de novos modelos organizacionais que englobem essas e outras temáticas e que precisa ser aprofundado, trazendo oportunidades de desenvolvimento na área da administração, envolvendo as competências individuais e da organização de maneira prática.

Desta forma, compreender as motivações associadas às habilidades e seu impacto nas competências organizacionais, assim como a compreensão dessas habilidades como recursos para a organização, é uma parte do estudo. Dentre essas motivações estão algumas recentes, tais como a análise dos recursos humanos pós-pandemia ou em ambientes rápidos e dinâmicos (Giotopoulos, 2022; Harvey, 2022). Além disso, observar as competências dentro de áreas do RH analítico também é uma motivação a ser observada, proposta por Margherita (2022). Outro ponto sugerido por pesquisas anteriores e que, portanto, trata-se de justificativas para este estudo, é um debate a respeito da importância das competências individuais para o empreendedorismo corporativo, proposto por Gonzalez-Tejero (2022), juntamente com metodologias ágeis e cultura organizacional.

Pesquisar sobre competências, sejam individuais ou da organização, vai além do entendimento da importância dos recursos da organização e da criação de valor. Outras pesquisas recentes abordam o tema dentro da inovação, seja pela busca de conhecimento externo e capacidade de absorção da empresa, ou no campo digital e sua utilização nas competências (Bedford, 2022; Li, 2022). Ou ainda, como a inovação aberta se relaciona com tais capacidades organizacionais (Li, 2022). Nesse sentido, é totalmente justificável tratar das habilidades também do ponto de vista da inovação, compreendendo suas relações e diferenciações para criação de valor e vantagem competitiva.

Outra justificativa versa sobre a lacuna existente na produção acadêmica referente às habilidades (*soft skills*) analisadas de maneira prática no ambiente organizacional, em especial nas instituições de ensino. A investigação pode oferecer insights valiosos sobre como esses conceitos se manifestam e interagem em organizações públicas, considerando suas características culturais, estruturais e administrativas.

Para subsidiar este trabalho, foi realizada previamente uma análise bibliométrica sobre o estado da arte das competências individuais e competências da organização. Após a pesquisa, alguns trabalhos foram encontrados que analisem as *soft skills* no ambiente organizacional público. Portanto, este estudo é um dos precursores destas relações, justificando-se assim, o interesse e relevância ao contribuir tanto academicamente quanto na prática, além de corroborar com os avanços de pesquisas futuras deste tema.

1.4 ESTRUTURA DO RELATO

Conforme apresentado (Figura 1), a dissertação está estruturada em oito capítulos: introdução, revisão teórica, métodos e técnicas de pesquisa, contexto da situação problema, tipos de intervenção e mecanismos adotados, análise e interpretação dos resultados, contribuições para a prática e considerações finais.

1. Introdução	Problema de pesquisa; Objetivo; Justificativa.
2. Revisão Teórica	Definição e Categorização das <i>Soft Skills</i> ; <i>Soft Skills</i> como Capital Intangível; A Teoria das Core Competencies.
3. Métodos de Pesquisa	Delineamento da pesquisa; Procedimentos de coleta e análise dos dados; Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.
4. Contexto da Situação problema	Informações sobre o objeto de estudo
5. Tipos de intervenção e mecanismos adotados	Etapas da intervenção
6. Análise e interpretação dos resultados	Principais resultados
7. Contribuições para a prática	Contribuições, lições aprendidas, sugestões
8. Considerações finais	Síntese dos resultados e contribuições do estudo. Limitações e recomendações de estudos futuros.

Figura 1. Estrutura da dissertação
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No Capítulo 1 constam a introdução, que traz a contextualização sobre o estudo, o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, finalizado pela justificativa e contribuições. O Capítulo 2 apresenta as referências teóricas e práticas sobre o tema estudado, sendo subdividido em subseções e nomeados da seguinte forma: Definições e categorização das *soft skills*; *Soft Skills* nas Instituições de Ensino; *Soft Skills* e o Capital Intangível; Definindo e identificando as Core Competencies. O Capítulo 3 discorre sobre os aspectos metodológicos empregados no estudo. No Capítulo 4 será apresentado o objeto de estudo e no 5, as etapas da intervenção do estudo. No capítulo 6 apresenta-se a análise dos dados, além da caracterização do projeto empregado. No Capítulo 7, as principais contribuições e, por fim, no capítulo 8, as considerações finais do estudo, com a síntese dos resultados.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este capítulo trata de um dos principais pontos de uma pesquisa que é a revisão bibliográfica, já que ela dá base e sustentação conceitual para o bom desenvolvimento da pesquisa. Entende-se que as referências servem como um primeiro passo para compreender o problema investigado e para estabelecer um modelo teórico inicial. Portanto, neste capítulo foram abordadas as temáticas essenciais para esta pesquisa, ou seja, tópicos relacionados à teoria das Core Competencies, às soft skills como capitais intangíveis e soft skills nas IES.

As buscas ocorreram durante todo o desenvolvimento da pesquisa, iniciadas em setembro de 2022. Foram realizadas buscas por teses e dissertações das plataformas de Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Na segunda etapa, as buscas se concentraram em trabalhos disponíveis nas bases: Scielo, Scopus, Web of Science, Google Scholar e portal de Periódicos da Capes, considerando artigos científicos, capítulos publicados de livros e livros completos. Para todas as buscas utilizou-se as línguas portuguesa e, primordialmente, a língua inglesa. Num primeiro momento, fez-se a leitura dos resumos, introdução, metodologias e conclusões e, após selecionados os principais artigos que comporiam este estudo, fez-se a leitura integral destes, os quais somaram em torno de 40 artigos. Excluíram-se artigos que tratavam de outros contextos, como por exemplo, os artigos da área da saúde e da Tecnologia da informação, já que não é o objetivo desta pesquisa. O Quadro 1 apresenta as referências de autores utilizados para a elaboração deste referencial de acordo com cada tema.

Quadro 1

Principais autores utilizados para o referencial teórico

Temas	Referências
Core Competencies	Prahalad & Hammel (1990); Sparrow (1998); Morozevich; Kuznetsova; Kubrikova; Livak; e Makarov (2022); Liu (et al, 2019); Schulze; Bals; e Johnsen, (2019); Edgar e Lockwood (2021); Hecker (2012); Tong; Iqbal e Rahman (2022); Zhong-hai (2008); Sordi e Azevedo (2008); Jabbouri e Zahari (2014); Alrubaiee (2014); Wright; McMahan; McCormick e Sherman (1998).
Soft skills	Robles (2012); Beardmore (2019); WEF (2023); Andrews e Higson (2010); Escolá-Gascón e Gallifa (2021); Succi & Canovi (2019); Nesaratnam (2019); Sánchez-Fernandéz & Ferreira (2015); Laker e Powell (2011); Heckman e Kautz (2012); Shakir (2009); Traylor, Reyes e Holladay (2021); Lopes-Jr; Matos; Neri; Marinho; e Zukowsky-Tavares (2021); Mitchell (2008); Araujo e Pedron (2015); Klaus (2016).
Capital intangível	Bontis (1998); Santos et. al. (2006); Coppati; Oliveira; Zonato; Degenhart; Marquezan (2019); Kayo, Kimura, Martin e Nakamura (2006); Lopes & Carvalho (2021); Hall (1993); Curado (2006); Sveiby e Simons (2002); Zollo e Winter (2002).

2.1 DEFINIÇÕES E CATEGORIZAÇÃO DAS *SOFT SKILLS*

Soft skills são habilidades interpessoais por natureza, mas são difíceis de observar ou medir. Elas são essenciais para o sucesso no trabalho e na vida pessoal, e podem ser desenvolvidas por meio do entendimento, prática e *feedback*. As *soft skills* são habilidades base para os trabalhadores no contexto atual, sendo fatores críticos para o desempenho organizacional, em diferentes aspectos (Robles, 2012; Beardmore, 2019).

O termo, que não possui uma teoria significativa que o embase, foi trazido à tona durante um treinamento das Forças Armadas Americanas (CONARC) em 1971, no workshop “educational engineering”, para desenvolvimento das *soft skills*. O termo trouxe estranhamento aos participantes e, mesmo sendo mencionado pelas primeiras vezes, notou-se sua diferenciação entre as *hard skills*, as quais já eram conhecidas por serem mais técnicas (Beardmore, 2019). O termo continua causando rejeição até o momento presente, sendo trocado por outros conceitos e nomenclaturas, uma vez que não são consideradas “suaves” (tradução literal) e nem fácil de desenvolvê-las. Entretanto, essa reprovação pode ser vista como uma maneira de compreendê-lo mais a fundo, e colocar em prática pesquisas que tenham esse propósito: o de entender a importância das *soft skills* no ambiente organizacional (Beardmore, 2019).

A discussão a respeito das *soft skills* ganhou o mundo organizacional após a década de 70, sendo de extrema relevância para grandes eventos e pesquisadores. O Fórum Econômico Mundial, uma organização sem fins lucrativos que reúne líderes empresariais, políticos e estudiosos para discussões de questões urgentes, traz destaque às habilidades interpessoais em seus relatórios. Entretanto, o termo utilizado é *core skills*, as quais englobam tanto habilidades técnicas, quanto as habilidades *soft* (WEF, 2023). Os relatórios trazem uma pesquisa feita com as organizações, as quais avaliam quais as habilidades que estão aumentando ou diminuindo seu grau de importância, demonstrado na Figura 2.

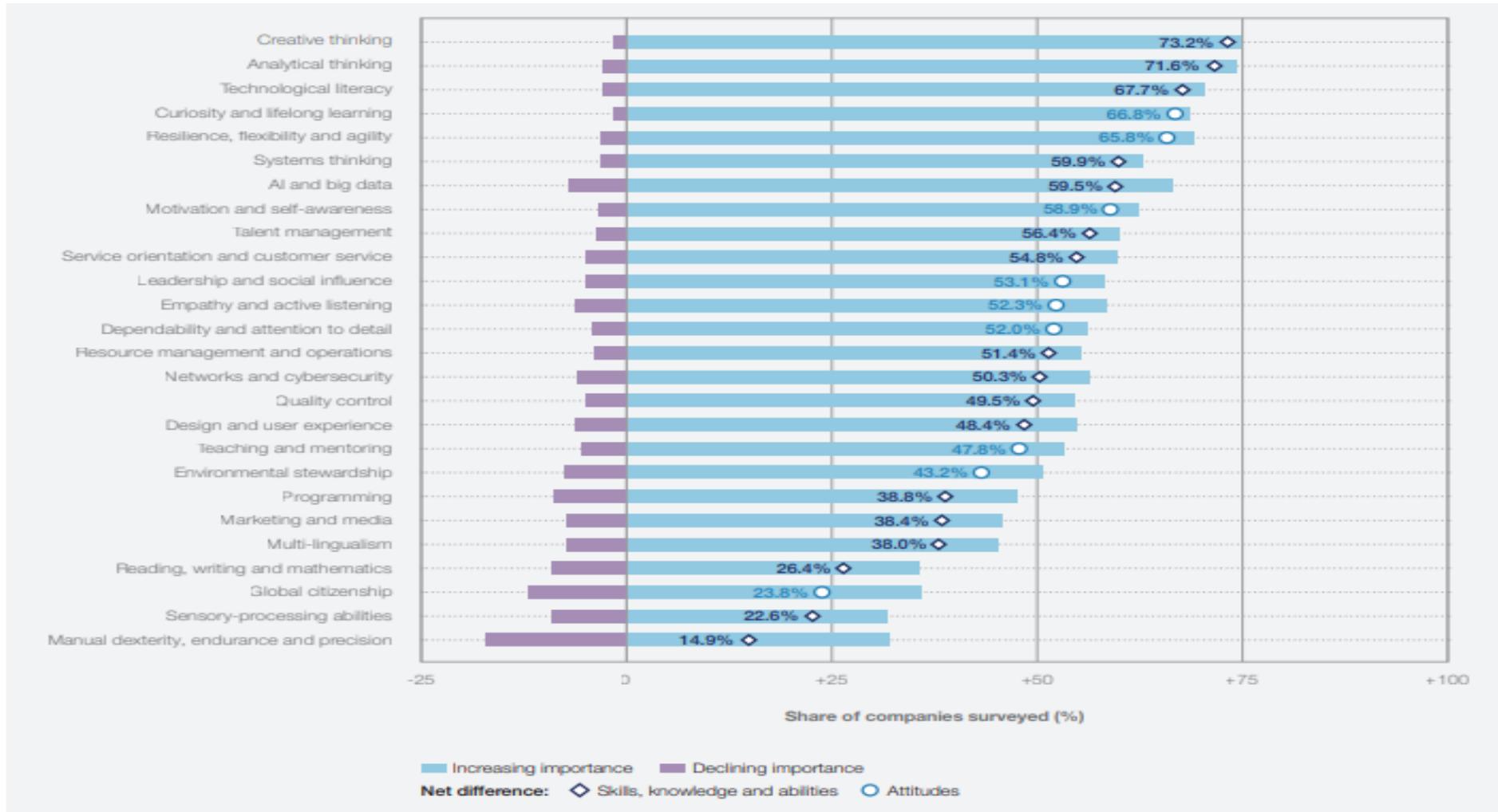


Figura 2. Habilidades mais importantes para o mercado de trabalho atual

Fonte: WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Janeiro, 2023.

As pesquisas a respeito das *soft skills* estão em distintos campos de estudo, conforme mostrado na Tabela 1. A área da educação é a área que mais traz pesquisas relacionadas ao tema. Um exemplo são os estudos de Andrews e Higson (2010) que propõem um estudo com alunos de graduação e empregadores, para encontrar quais as principais habilidades necessárias para o mercado de trabalho. Os três principais temas encontrados foram: habilidades específicas de negócios, competências interpessoais e experiência no trabalho. Outro estudo que trouxe uma proposta de mensuração das *soft skills*, mas ainda avaliando o campo educacional foi o trabalho de Escolá-Gascón e Gallifa (2021), os quais propuseram um questionário que avaliasse o background, o contexto educacional e o futuro dos estudantes. Em todos os estudos pesquisados dentro da área educacional, os debates trazem a mesma relevância para as habilidades interpessoais, sendo extremamente necessárias para que os profissionais sejam preparados para o mercado de trabalho (Escolá-Gascón & Gallifa; Succi & Canovi, 2019; Andrews & Higson, 2010).

Tabela 1
Áreas da pesquisa a respeito das *Soft skills*

Áreas das pesquisas	N de Registro	% (5.607)
Education Educational Research	1390	25%
Education Scientific Disciplines	679	12%
Management	409	7%
Engineering Electrical Electronic	316	5%
Computer Science Interdisciplinary Applications	258	4,6%
Business	255	4,5%
Computer Science Information Systems	249	4,4%
Engineering Multidisciplinary	249	4,4%
Computer Science Theory Methods	243	4,3%
Surgery	229	4%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além de estudos educacionais, pesquisadores de outras áreas mostram interesse no tema, tais como engenharia, ciência da computação e a área da saúde. A área de negócios (Management e Business) encontram-se em terceiro e sexto lugar respectivamente, em se tratando de pesquisas relacionadas às *Soft skills*. Além disso, há uma crescente nos estudos dentro do tema (Web of Science, 2023), o que indica oportunidades para que mais pesquisas sejam feitas, seja utilizando o mesmo termo ou aprimorando-o.

Uma das autoras mais citadas quando pesquisa-se sobre as *soft skills* é Robles (2012). Robles desenvolveu um trabalho cujo objetivo era verificar as habilidades interpessoais críticas que os empregadores buscavam em seus funcionários, para possibilitar o desenvolvimento

destas. Para Robles (2012) a definição de *soft skills* gira em torno dos traços, atitudes e comportamentos que determinam as características de uma pessoa, seja um líder, mediador ou negociador. São habilidades intangíveis que podem melhorar a performance no trabalho e suas interações, resultando numa melhor prospecção de carreira. Tais habilidades não dependem de um conhecimento específico. O estudo identificou 10 habilidades interpessoais mais importantes, as quais serão listadas posteriormente juntamente com as classificações dos demais autores.

Em entendimento similar, outros estudos definem *soft skills* como sendo competências interpessoais e de comunicação, que impactam no desenvolvimento no mercado de trabalho, tais como: comunicação oral e escrita, trabalho em equipe, resolução de problemas, gestão do tempo, criatividade, entre outras (Andrews & Higson, 2008; Nesaratnam, 2019; Sánchez-Fernandéz & Ferreira, 2015).

Outro aspecto relacionado às *soft skills* diz respeito ao impacto de sua transferência nos treinamentos. Embora este estudo não contemple o treinamento organizacional, compreender como as *soft skills* podem ser transferidas para a prática organizacional após um treinamento é um aspecto a ser considerado. O estudo de Laker e Powell (2011) sobre os treinamentos propôs discussões sobre as diferenças entre os treinamentos que envolvem as *hard skills* e as *soft skills*. Os autores sugerem que não compreender as diferenças entre os dois tipos de treinamentos pode trazer consequências para a transferência desses treinamentos para a prática do dia a dia. Concluem que entender as diferenças entre esses dois tipos de habilidades irá facilitar os treinamentos e sua transferência de conhecimento.

No entanto, para compreender melhor como as *soft skills* podem fazer a diferença para as organizações, sejam em treinamentos ou outros aspectos, faz-se necessário compreender de que forma “capturar” e medir tais habilidades. No contexto acadêmico, que reflete consequentemente nas organizações, existem testes que não capturam adequadamente as *soft skills*, traços, objetivos, motivações em qualquer domínio, como os testes de QI – para medir habilidades cognitivos, ou os utilizados entre os acadêmicos: SAT (*Scholastic Assessment Test*), GRE (*Graduate Record Examination*) e o ACT (*American College Training*). As habilidades interpessoais preveem sucesso, como já mencionado por outros autores, mas necessitam de boas ferramentas de mensuração para serem efetivas nas organizações (Heckman & Kautz, 2012). Além desta problemática, Shakir (2009) menciona que as *soft skills* não são habilidades ensinadas com facilidade, o que torna um desafio para os educadores, sejam das escolas, universidades ou organizacionais, pois os elementos são menos mensuráveis e o resultado irá variar para cada pessoa.

Outra perspectiva interessante é a relação do desenvolvimento das *soft skills* com o desempenho da liderança, uma vez que a liderança faz parte da melhoria contínua dos trabalhadores. Traylor, Reyes e Holladay (2021) fazem uma comparação com relação ao desempenho da liderança com o presente e o passado, por meio de uma investigação longitudinal, testando associações entre julgamentos das *soft skills* e avaliações de desempenho ao longo do tempo, com participantes que foram inscritos num programa de desenvolvimento de liderança. Para os participantes avaliados posteriormente (no presente da pesquisa), as *soft skills* tiveram um impacto significativo na avaliação de desempenho, acima das *hard skills*, o que sugere uma mudança na importância das habilidades da liderança ao longo do tempo. Portanto, quanto maior o nível de liderança, maior o nível de *soft skills* como um todo (Lopes-Jr; Matos; Neri; Marinho; & Zukowsky-Tavares, 2021; Traylor; Reyes & Holladay, 2021).

Estudo similar e de base para a presente pesquisa, uma vez que também norteou a construção do instrumento para coleta de dados, é o estudo de Araújo e Pedron (2015), as quais conduziram uma pesquisa com gerentes de projetos de TI, aplicando o teste MBTI para identificar o tipo de personalidade dos indivíduos, e cruzar os dados com as entrevistas para verificar as dificuldades no desenvolvimento de *soft skills*.

Assim, embora o termo *soft skills* não parta de um estudo seminal, os autores mencionados neste capítulo, basearam suas pesquisas utilizando o conceito proposto para entendimento do que são as habilidades interpessoais, e os estudos estão crescendo em todas as diretrizes – educacional, organizacional e nas áreas da saúde. Para um melhor entendimento, entretanto, sugere-se uma categorização das *soft skills*, a qual será verificada no próximo tópico.

2.1.1 Categorização das *soft skills*

Na literatura existem categorizações para as *soft skills*, pautadas nos estudos feitos pelos autores em questão. Na Tabela 2 estão identificados os que irão basear esta pesquisa.

Tabela 2
Categorização das *Soft Skills*

<i>Consenso da nomenclatura da categoria</i>	<i>Robles (2012)</i>	<i>Andrews & Higson (2008)</i>	<i>Shakir (2009)</i>	<i>Mitchell (2008)</i>	<i>WEF (2023)</i>
Comunicação	Comunicação	A capacidade de se comunicar e interagir com os outros.	Habilidades de comunicação	Comunicação geral, oral e escrita	
Cortesia	Cortesia			Etiqueta	

Flexibilidade	Flexibilidade				Resiliência, flexibilidade e agilidade
Integridade	Integridade				
Empatia	Habilidades interpessoais				Empatia e escuta ativa
Motivação	Atitude positiva	Confiança			Motivação e autocuidado
Profissionalismo	Profissionalismo	Profissionalismo	Habilidades empreendedoras		
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe		Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	
Ética	Ética no trabalho		Ética e moral	Ética e diversidade	
Pensamento crítico e resolução de problemas		Habilidade de pensar e planejar estrategicamente	Pensamento crítico e resolução de problemas	Pensamento crítico e resolução de problemas	Pensamento analítico
Habilidades tecnológicas		Habilidades tecnológicas			Alfabetização tecnológica, Inteligência artificial
Criatividade		Criatividade e autoconfiança			Pensamento criativo
Gestão do tempo		Gestão do tempo		Gestão do tempo e organização	
Aprendizagem contínua			Aprendizagem contínua e habilidades de gerenciamento de informação		Curiosidade e aprendizagem contínua
Liderança			Liderança	Liderança	Liderança e influência social

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As nomenclaturas trazidas pelos autores que basearam este estudo são similares, e giram em torno da comunicação, criatividade, gestão do tempo, liderança, entre outras. Embora algumas sejam diferentes, a similaridade acontece entre todos.

Ao colocar numa linha do tempo, é possível perceber que algumas habilidades listadas pelo Fórum Econômico Mundial (2023) não são mencionadas por outros autores, principalmente as relacionadas com a tecnologia e inteligência artificial, o que sugere que *skills* voltadas à tecnologia serão cada vez mais graduais e necessárias no mercado de trabalho. Comparando com Robles (2012), o autor também menciona algumas habilidades que não haviam sido mencionadas em estudos anteriores, mas apareceram no relatório da WEF (2023), como por exemplo, a flexibilidade que trata da adaptabilidade, a disposição à mudança, aprendizado contínuo, aceitar novas coisas, ajustes e capacidade de aprendizado. Além desta, há também as habilidades interpessoais, que trata do senso de humor, amigabilidade, cuidado,

empatia, autocontrole, paciência e habilidades sociais (Robles, 2012; WEF, 2023). Por fim, outra habilidade que segue esta linha é a motivação, a qual Robles (2012) nomeia como atitude positiva, que trata do otimismo, entusiasmo, encorajamento, alegria e confiança.

Nesse sentido, para a construção do questionário que será aplicado aos trabalhadores para verificação de suas percepções com relação às *soft skills*, seguir-se-á a tabela apresentada, bem como as questões propostas pelos mesmos autores para entendimento dessas habilidades.

Dado o contexto, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1a: As habilidades de negócio são associadas positivamente com as *soft skills*.

H1b: As competências interpessoais são associadas positivamente com as *soft skills*.

2.1.2 Soft Skills nas Instituições de Ensino (IES)

Estudos sobre as *soft skills* nas instituições de ensino estão basicamente atreladas à educadores e educandos. Um estudo conduzido em 2023 sobre as habilidades interpessoais de educadores aborda a pandemia de Covid-19 como um ponto chave na mudança da vida profissional dos professores, em sua maneira de utilizar e desenvolver suas *soft skills*. Assim, urge a necessidade pós-pandemia de uma medição no nível de aquisição de tais habilidades e uma avaliação de como sua implantação foi impactada (Al-Sa'di; Yamjal; Ahmad; Panjabi; McPhee; & Guler, 2023).

Outro estudo feito em 2020 sobre as *soft skills* para os estudantes de engenharia, aponta que estudantes de maneira geral precisam estar preparados para enfrentar problemas complexos no mercado de trabalho, e que as habilidades interpessoais são essenciais para que isso seja alcançado. O estudo revisa as técnicas utilizadas para os estudos em cinco países europeus, o que sugere um aumento da importância do tema, e principalmente do ensino destas habilidades no ensino superior (Caeiro-Rodríguez, Manso-Vázquez, Mikic-Fonte, Llamas-Nistal, Fernández-Iglesias, Tsalapatras; & Sørensen, 2021).

Embora a maioria dos estudos a respeito das *soft skills* em instituições de ensino fale sobre alunos ou professores, analisá-las sob o ponto de vista dos empregados também está em crescimento (Krpálek, Berková, Kubišová, Krelová, Frenđlovská; & Spiesová, 2021). Servidores das instituições de ensino públicos são funcionários da administração pública e existem estudo a respeito das *soft skills* no âmbito da administração público. Esses servidores precisam cada vez mais de habilidades como trabalho em equipe, flexibilidade, pensamento

sistêmico, já que os ambientes estão cada vez mais dinâmicos, incertos e com fluxo rápido de informações (Krpálek et al., 2021). Pham (2021) propõe um estudo similar, mas voltado à equipe acadêmica nas IES, entretanto, trata do desenvolvimento profissional por meio dos treinamentos e do correto desenvolvimento dos recursos humanos. Dessa maneira, o ensino de qualidade (por meio dos educadores) de conhecimentos, habilidades e valores específicos trará alta qualidade também para os futuros papéis dos alunos ativos na sociedade (Pham, 2021).

Nesse sentido, faz-se necessário preencher a lacuna proposta entre a relação das *soft skills* nos servidores das instituições de ensino, não apenas nos educadores, mas sim nos empregados de uma maneira geral, ou seja, todos aqueles envolvidos no processo educacional, e compreender como o desenvolvimento ou não de habilidades interpessoais nestes servidores pode impactar nos acadêmicos. Não obstante, esta não é a proposta desta pesquisa, mas analisar as percepções é um primeiro passo para que esse estudo tão abrangente e impactante para a educação formal, seja continuado.

2.2 SOFT SKILLS E O CAPITAL INTANGÍVEL

A relação entre capitais intangíveis e a vantagem competitiva nas organizações vem da Teoria Baseada em Recursos (RBV), mas que teve como precursora a Teoria do crescimento da Firma, de Edith Penrose (Santos et al., 2006). Para entender o conceito de capital intangível primeiramente conceitua-se o que é um ativo. Santos et al. (2006) mencionam que o conceito econômico de ativos se refere aos bens que agregam um fluxo de serviços ao longo do tempo, e que seus principais atributos são o “controle de recursos e a capacidade de proporcionar benefícios futuros para a organização” (Santos et. al., 2006, p. 3).

Já o capital intangível são os ativos que não são físicos e, portanto, não podem ser tocados. Entretanto, independente de não poderem ser tocados, o capital intangível é tão importante quanto o tangível, sendo, portanto, recursos indispensáveis para o desempenho organizacional (Coppati; Oliveira; Zonatto; Degenhart; Marquezan, 2019). A importância do capital intangível para a organização também é descrita por Kayo, Kimura, Martin e Nakamura (2006), os quais trouxeram a definição de algo valioso, raro, que não pode ser imitado e nem substituído.

Observando os conceitos discutidos, é possível aqui fazer uma relação com os estudos relacionados às Core Competencies, mencionado no capítulo anterior, as quais trazem conceitos similares do que são as competências essenciais da organização. Assim, uma vez que a empresa

tome conhecimento e gereencie esses recursos de forma eficaz, vantagem competitiva pode ser gerada, unida à lucros que irão resultar em valor organizacional (Lopes & Carvalho, 2021).

O capital intangível possui um subconjunto, que é o capital intelectual, que por sua vez, trata do capital humano, capital estrutural e capital relacional, os quais estão interligados e afetam uns aos outros (Bontis, 1998). O capital humano é composto por conhecimentos e habilidades individuais, necessárias para desempenhar funções, e não há utilidade sem o suporte da empresa. Bontis (1998) disserta a respeito da importância de apoiar e manter indivíduos que são talentos, uma vez que isso impacta no desempenho empresarial, conforme resultados do seu estudo. O autor mencionado será importante para o estudo em questão, pois trará a base para as dimensões do capital intangível no instrumento proposto. Além disso, o autor considera as competências essenciais uma fonte de vantagem competitiva, seja a nível individual ou a nível empresarial (Bontis, 1998).

As dimensões mencionadas devem estar relacionadas para que o conhecimento seja difundido nas organizações. No entanto, em setores onde o uso de recursos humanos é significativo, deve-se considerar um outro componente como fonte de capitais intangíveis. Tefera & Hunsaker (2021) nomeiam de capital psicológico, o qual é responsável por impulsionar a motivação coletiva dentro da organização, promovendo um melhor desempenho. Ele envolve a persistência de energia e o direcionamento para objetivos, as expectativas positivas dos funcionários em relação aos seus esforços, e sua capacidade de superar adversidades para garantir um desempenho superior. Para o presente estudo, utilizou-se o constructo de ordem superior proposto por Tefera & Hunsaker, em 2021, como modelo teórico, mas ao invés de utilizar o capital psicológico, fez-se uso das *soft skills*.

Para relacionar as *soft skills* com o capital intangível, faz-se necessário compreender primeiramente como as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) podem ser conectadas com tais capitais. O artigo de Hall (1993) sobre esses temas juntamente com a vantagem competitiva, traz seis estudos de caso relacionados aos ativos e às competências, as quais incluem as habilidades e o know-how dos funcionários, a percepção da qualidade e a capacidade de aprendizado. Essas competências são produzidas por recursos intangíveis da organização (Hall, 1993). Portanto, os recursos humanos são fonte de capitais intangíveis e, embora os colaboradores sejam físicos, o seu conhecimento, habilidades e atitudes não o são (Santos et al., 2006).

Dado o contexto, formulam-se as seguintes hipóteses com relação ao capital intangível:

H2a: O capital humano é associado positivamente com o capital intangível.

H2b: O capital estrutural é associado positivamente com o capital intangível.

H2c: O capital relacional é associado positivamente com o capital intangível.

H2d: As soft skills são associadas positivamente com o capital intangível.

2.3 A TEORIA DAS CORE COMPETENCIES

2.3.1 Definindo Core Competence

O texto base para definir Core Competencies é a teoria proposta por Prahalad & Hamel (1990). Basicamente, os autores definem uma core competence como uma interação de habilidades e tecnologias, o que auxilia a empresa a gerar algum tipo de valor ao cliente. Utilizando inúmeros cases práticos, a teoria ganhou notoriedade definindo as Core Competencies como sendo competências que trazem grande impacto à competitividade organizacional, como as atividades, habilidades e disciplinas da empresa (Prahalad & Hamel, 1990).

A competência organizacional gira em torno de três conceitos, os quais representam diferentes níveis de análise: a competência gerencial, cujo método considera efetividade nas ocupações e setores; a competência comportamental, a qual gira em torno do gerenciamento das hierarquias; e as “core competences”, que adotam um nível de análise organizacional (Sparrow, 1998). Essas últimas descrevem os recursos e capacidades da organização que são conectadas com a performance organizacional, sendo identificadas por meio de análise de mercado e do planejamento estratégico (Prahalad & Hamel, 1990; Sparrow, 1998). Nesse sentido, para compreensão dos estudos a respeito desta temática, serão considerados os termos de competência organizacional, no sentido das *core competences*.

As competências de um profissional são necessárias para qualquer trabalho. Elas refletem na maneira como o profissional atua, nos seus padrões e podem ser demonstradas e verificadas. As competências individuais são o conhecimento, habilidades e atitudes que um trabalhador desenvolve ao longo da sua vida profissional e que impactam diretamente nas suas atividades e no seu desempenho (Morozevich; Kuznetsova; Kubrikova; Livak; & Makarov, 2022). Em se tratando de um nível individual, os profissionais possuem desejos e motivações, adquiridas no decorrer de sua vida, mas que mudam conforme a dinâmica das organizações acontece, principalmente com os demais recursos utilizados no processo organizacional, e tais fatores permeiam as decisões desses indivíduos (Schulze; Bals; & Johnsen, 2019; Morozevich; Kuznetsova; Kubrikova; Livak; & Makarov, 2022).

Edgar e Lockwood (2021) em seus estudos sobre as Core competencies trazem diversas perspectivas de definições para o termo, dez no total, e apontam os principais autores de cada uma destas perspectivas. A primeira trata das core competencies como disciplinas ou tópicos intelectuais; a segunda envolve o conhecimento e alguns fenômenos físicos específicos; a terceira define uma core competence como a tecnologia ou a habilidade na utilização da tecnologia; trazendo ênfase nas competências das pessoas, a quarta perspectiva sugere que uma core competence inclui habilidades funcionais para a organização; uma quinta perspectiva propõe a integração entre habilidades técnicas e funcionais; uma sexta perspectiva relaciona as core competencies da organização com outros tipos de competências, pois inclui habilidades gerais para a organização; o potencial intelectual da firma em melhorar continuamente seu desempenho é a sétima perspectiva; uma oitava perspectiva propõe que as core competencies são mais tangíveis, reais, tal como um produto ou serviço únicos; a nona perspectiva trazida pelos autores apontam as core competencies como sendo as relações entre as pessoas e seus laços interpessoais; por fim, a décima perspectiva aborda que as core competencies são todas essas perspectivas simultaneamente. Considerar-se-á, para este estudo, os autores mencionados nas perspectivas quatro, seis e nove, as quais trazem maior relação com a linha de pesquisa mencionada.

A linguagem das competências no ambiente organizacional, em especial para tratar de aspectos dentro dos recursos humanos, tornou-se uma das maiores ideias após a teoria de Prahalad e Hammel (1990). Tornou-se importante revisar os termos de acordo com sua validade e implicações (Sparrow, 1995; Edgar & Lockwood, 2021). Entretanto, um ponto central e essencial na compreensão, tanto da definição das core competencies, quanto deste trabalho, é que as core competencies não são competências do indivíduo, mas sim, competências essenciais da organização que ocorrem quando os indivíduos que possuem habilidades e entendimentos trabalham junto com a organização. Isto é, as core competencies são conhecimentos compartilhados e complementares (Hecker, 2012; Edgar & Lockwood, 2021).

2.3.2 Identificando as Core Competencies

Existem três situações que podem auxiliar as organizações a descobrirem as Core Competencies. Primeiro, uma core competence fornece acesso em potencial para muitos mercados; segundo, uma core competence traz uma contribuição significativa para a percepção do consumidor, sobre os benefícios de um produto final; e por fim, uma core competence deve

ser difícil de ser imitada pelos concorrentes (Prahalad & Hammel, 1990). As core competencies possuem características únicas, incluindo raridade, não-imitação e não sustentabilidade, ou seja, a impossibilidade de ser copiada pelos competidores e cuja tecnologia seja de difícil substituição por outros recursos ou capacidades (Tong; Iqbal & Rahman, 2022).

Antes de iniciar qualquer discussão a respeito de como as habilidades podem ou não influenciar nas Core Competencies organizacionais, é preciso defini-las. Edgar e Lockwood (2021) apresentam duas metodologias para auxiliar nessa descoberta.

A primeira diz respeito ao “espaço”: utilizar documentos chave da organização e entrevistas com os gerentes e líderes-chave da corporação. Em contraste, a segunda metodologia entra em contato com uma análise mais profunda dos documentos, além de uma revisão gerencial da estratégia. (Edgar & Lockwood, 2021). Qualquer uma das metodologias precisa levar em consideração a provisão de valor da organização, de acordo com Figura 3.

Conforme tais competências são aplicadas, produtos e serviços são fornecidos e disseminados num ambiente competitivo, os quais são transformados em valor. A empresa deve questionar: quanto deste valor criado por meio das Core Competencies estão sendo transformados em lucro? Quanto os trabalhadores estão sendo recompensados por isso? Quanto de valor não-financeiro está sendo gerado para a organização e seus *stakeholders*? (Edgar & Lockwood, 2021).

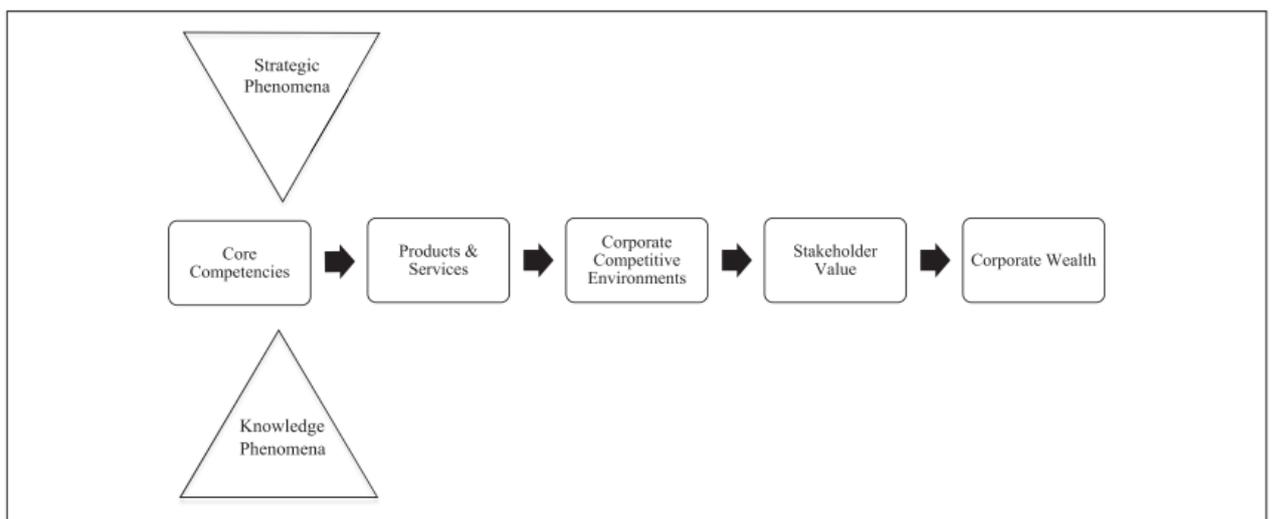


Figura 3. Provisão de valor resumida numa cadeia de eventos

Fonte: Edgar, W. B., & Lockwood, C. A. (2021). Corporate Core Competencies’ essence, contexts, Discovery, and future: A call to action for executives and researchers. *Sage Open*, 11(1_suppl), 21582440211051789.

Entendimento similar é apresentado por Zhong-hai (2008), o qual diz que uma core competence pode ser testada por um sistema de critérios básicos: extensibilidade – uma competência essencial fornece acesso potencial a uma ampla variedade de mercado; valor para

o cliente – deve oferecer benefícios no produto final que sejam percebidos pelo cliente; e imitabilidade – deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Esta última é melhor explicada pelo autor que diz que um concorrente pode adquirir as tecnologias que compreendem a competência, mas não conseguirá (ou entenderá como desafiador) copiar o padrão e os processos internos (Zhong-hai, 2008).

Uma empresa pode manter vantagens competitivas constantes em seu ambiente de negócios, uma vez que quando as Core Competencies são estabelecidas, geralmente são estáveis e difíceis de serem mudadas. Entretanto, quanto maior sua rigidez, mais dificuldade nas mudanças das competências para lidar com a mudança dos ambientes internos e externos (Zhong-hai, 2008). Portanto, se faz necessário que haja um processo de revisão dessas competências, sempre que necessário (Zhong-hai, 2008; Edgar & Lockwood, 2021).

Na mesma vertente, Jabbouri e Zahari (2014), baseando-se nos estudos de Harrison e John (1998), utilizam um modelo que propõe que as Core Competencies significam o uso de recursos e capacidades de forma a garantir a capacidade dos membros da empresa. Neste modelo, os autores utilizam como estratégia os recursos humanos, organizacionais e competências, como variável dependente.

Outros autores seminais formam a base da teoria das Core Competencies e é válido mencionar os principais. Barney (1991), Jaworski (1993) e Wernerfelt (1984) tratam da visão baseada em recursos, teoria base para iniciar as discussões a respeito de competências organizacionais. Amit (1993) analisa os ativos estratégicos e trabalha os recursos e capacidades da empresa de forma a examinar as condições para uma economia sustentável. Eisenhardt (1989; 2000) navega por áreas do conhecimento e é citada para compreender as decisões estratégicas tomadas de maneira rápida em ambientes dinâmicos. Helfat (2003; 2011) trata do ciclo de vida das capacidades organizacionais e define padrões para estas no decorrer do tempo, similar aos estudos de Winter (2003) e Zollo (2002). Teece (1997; 2007) analisa as capacidades dinâmicas no conceito de gerenciamento estratégico. Zahra (2006) relaciona tais capacidades com o empreendedorismo.

Além destes, alguns autores trabalham com as Core Competencies na esfera do conhecimento. Cohen (1990) fala da capacidade de absorção do conhecimento que a firma possui. Dyer (1998) engloba as capacidades dentro das estratégias e como podem ser transformadas em vantagem competitiva. Grant (1996) analisa a firma e propõe uma teoria que seja embasada no conhecimento. Kogut (1992) combina capacidades e conhecimento. March (1991), Zahra (2002) e Zander (1995) são similares nos seus estudos e tratam da aprendizagem organizacional, suas fontes e da velocidade com que esse conhecimento pode ser transmitido.

Adicionado aos estudos de Edgar e Lockwood (2021), para a construção do instrumento a ser utilizado neste trabalho, a pesquisa de Alrubaiee (2011) também será considerada. O autor menciona que as Core Competencies são o resultado do processo de aprendizagem dos indivíduos (seguindo Prahalad & Hammel, 1990), e estas são manifestadas nos processos de negócios. Destaca também que as competências essenciais da organização são resultado da integração e harmonização das competências dos indivíduos. A pesquisa em questão traz as core competencies como: visão compartilhada do grupo, cooperação e empoderamento, além de flexibilidade e capacidade rápida de resposta (Alrubaiee, 2011). Essas serão as dimensões utilizadas para este estudo, já que os resultados do trabalho do autor sugerem que tais dimensões possuem um efeito positivo no desempenho da organização.

Assim, propõe-se aqui a última hipótese:

H3: O capital intangível é associado positivamente com as Core Competencies.

As Core Competencies organizacionais são fatores no processo de sinergia entre as unidades de negócios, sejam elas públicas ou privadas. Reconhecer as Core Competencies como pilares estratégicos que moldam a competitividade das organizações e orientam o desenvolvimento profissional dos indivíduos é uma parte do entendimento (Jabbouri & Zahari, 2014). Desse modo, compreender e aprender mais sobre competências centrais envolve uma complexidade substancial, o que é esperado, já que a complexidade confere valor às competências centrais (Edgar & Lockwood, 2021).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Para alcançar os objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, que visou aprofundar conceitos relacionados às *soft skills*, Core Competencies e capital intangível, com abordagem quantitativa que possui um caráter numérico e estatístico (Creswell, 2007) e o instrumento de coleta deu-se por meio de um questionário. Num primeiro momento, buscou-se na literatura conteúdo científico que trouxe embasamento teórico para a situação-problema, no que se refere ao fenômeno estudado. Assim, foi possível identificar os elementos necessários para o entendimento da relação proposta entre os constructos. Para facilitar a compreensão de como o desenho foi construído, foi desenhada a Figura 4, a qual traz uma apresentação da resposta ao problema proposto.

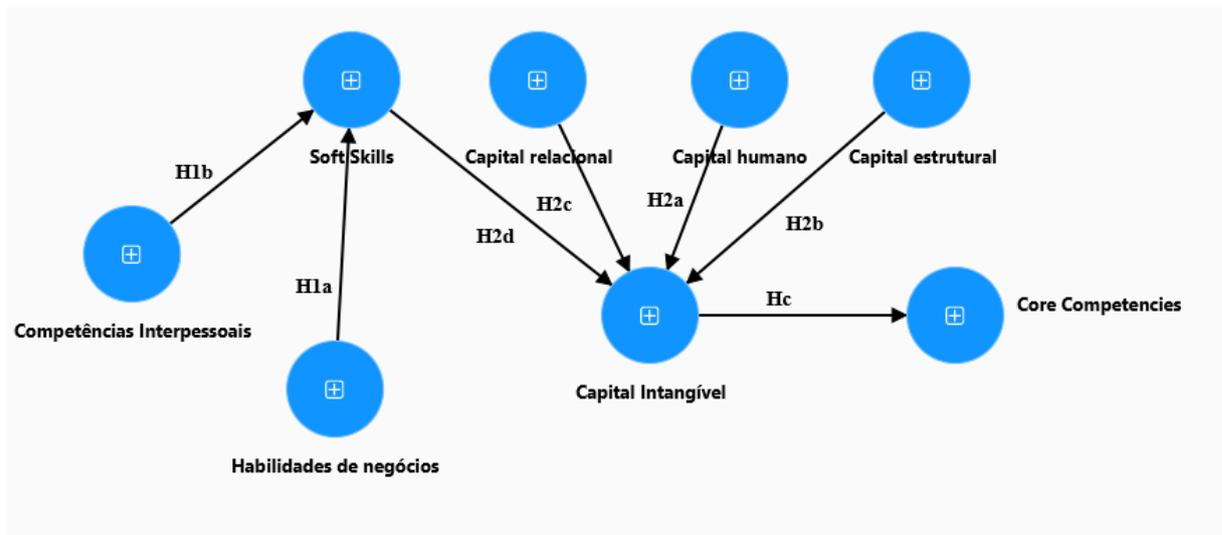


Figura 4. Modelo inicial proposto
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Presume-se que as *soft skills*, ou seja, as habilidades dos trabalhadores, influenciam no capital intangível da organização, a qual é formada também pelo capital humano, estrutural e relacional, e essas, por sua vez, relacionam-se com a construção das Core Competencies da instituição.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo, além de se tratar de uma pesquisa descritiva, que busca descrever um fenômeno de acordo com as percepções dos participantes, por meio dos seus dados primários (Cooper & Schindler, 2016), trata-se também de uma pesquisa aplicada, pois proporcionou conhecimento para um problema específico, de maneira prática (Prodanov & Freitas, 2013). Neste caso, o problema específico é propor uma relação entre os constructos propostos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, sendo realizado neste estudo por meio da análise da literatura, com a realização de um survey com os servidores da instituição.

Em relação à abordagem do problema, este estudo classifica como quantitativo, um método conclusivo, cujos dados podem ser observados estaticamente, quantificando o problema e compreendendo sua dimensão (Creswell, 2007). Assim, uma vez que se busca compreender as relações entre três constructos e analisar por meio da estatística essas conexões, esta abordagem é a mais indicada. Assim, o delineamento completo utilizado no presente estudo está ilustrado na Figura 5.



Figura 5. Delineamento da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Primeiramente, verifica-se o efeito das dimensões habilidade de negócios, competências interpessoais e experiência no trabalho na composição das *soft skills* com o intuito de perceber a significância de cada dimensão. Depois, essa dimensão foi inclusa ao ativo intangível. Por fim, verificou-se o efeito do capital intangível nas core Competencies organizacionais. Nesse

sentido, a Figura 6 apresenta como será a resposta ao problema e a conclusão de cada objetivo específico.

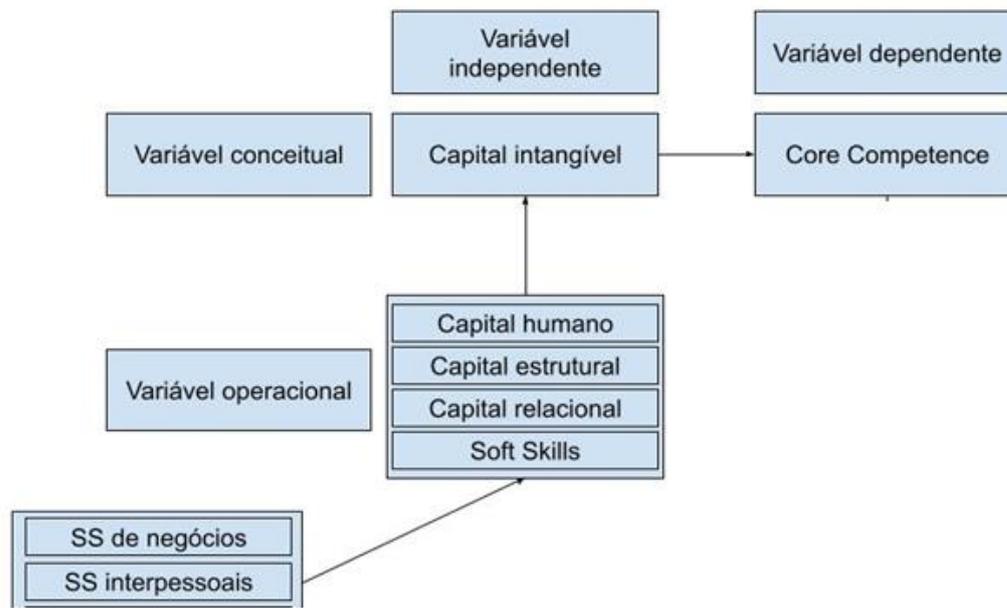


Figura 6. Processos para a resposta ao problema de pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O cálculo da amostra foi realizado pelo software G*Power, com 90% de intervalo de confiança e colocando as interações independentes cuja variável dependente do modelo estrutural recebeu, resultando a necessidade de 76 respondentes, os quais foram definidos de forma aleatória, visto que o objetivo foi coletar de maneira censitária. O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário, em versão online, com escala Likert de 1 a 5, com 40 questões baseadas no constructo teórico apresentado na Figura 6. A validade destes constructos deu-se por meio de embasamento na literatura e, posteriormente, com validação fatorial.

Tendo em vista o delineamento da pesquisa realizado até aqui, têm-se, a seguir, os procedimentos de coletas e análise de dados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa adotou o levantamento dos dados por meio de um questionário via *Google Forms* e apresentou quatro seções:

- Seção 1: percepção das *soft skills* necessárias para o cargo ocupado;
- Seção 2: compreensão das Core Competencies organizacionais;
- Seção 3: importância do Capital Intangível;

- Seção 4: perfil dos respondentes.

Ressalta-se que, para a seção 2, a escala foi de importância, sendo 1 = não é importante e 5 = muito importante; e nas seções 3 e 4 a escala é de concordância, sendo 5 = discordo totalmente e 1 = concordo totalmente. O questionário foi respondido por servidores de uma instituição de ensino pública, da cidade de Cascavel – PR.

Os constructos foram elaborados considerando os tópicos *soft skills*, Core Competencies e Capital intangível. Cada tópico foi segmentado em dimensões de análise e, cada dimensão deu origem a variáveis observáveis. A tabela 3 apresenta os autores que deram suporte à construção do instrumento de coleta dos dados.

Tabela 3

Constructos e referências para o instrumento de coleta de dados

Seção	Constructo	Dimensões	Variáveis	Id	Questão	Embasamento
Seção 1	<i>Soft Skills</i>	Habilidades de Negócios	Trabalho em equipe	HN	7. Ser profissional ao lidar com as situações, buscar não levar para o lado pessoal.	Robles (2012); Araújo e Pedron (2015); Andrews e Higson (2008); Shakir (2009); Mitchell (2008).
			Pensamento crítico		8. Trabalho em equipe = a habilidade de trabalhar efetivamente com o grupo para atingir os objetivos.	
			Aprendizagem contínua		10. Pensamento crítico = a habilidade de encontrar soluções para os problemas.	
			Profissionalismo		13. Aprendizagem contínua = continuar estudando, aprendendo e buscando experiências.	
		Competências interpessoais	Comunicação	CI	1. Habilidade de se comunicar em múltiplos níveis: habilidade em comunicar com membros da equipe, supervisores, clientes e outros parceiros.	
			Cortesia		2. Ser cortês e amigável com todos os parceiros envolvidos na organização.	
			Flexibilidade		3. Ser flexível diante de um problema ou situação.	
			Integridade		4. Ser íntegro, ou seja, ter clareza em todas as informações, ter boa conduta, respeitar as regras.	
			Empatia		5. Habilidades interpessoais, empatia, ou seja, compreender o problema do outro e buscar auxiliá-lo da melhor forma.	
			Motivação		6. Motivação = ser uma pessoa motivada.	
			Ética		9. Ser ético = possuir a habilidade de fazer "a coisa certa" nas situações de negócios.	

			Criatividade		11. Ser criativo e desenvolver recursos e projetos.	
			Gestão do tempo		12. Gestão do tempo = a habilidade de gerenciar o tempo e completar tarefas num determinado período.	
			Liderança		14. Liderança = a habilidade de ser um líder e liderar os demais.	
Seção 2	Core Competencies	Visão compartilhada	Estratégia organizacional	VC	15. A missão, objetivos e a estratégia da instituição são claros e coerentes.	Edgar e Lockwood (2021); Alrubaiee (2014); Wright; McMahan; McCormick e Sherman (1998)
			Comprometimento		16. Todos estão comprometidos com o mesmo objetivo e há uma cooperação para lidar com as tarefas difíceis.	
			Participação nas decisões		18. Os servidores participam efetivamente das decisões e das atividades da instituição.	
		Habilidade dos empregados	Comunicação	HE	17. Há uma comunicação aberta entre os indivíduos e o ambiente é caracterizado por relações amigáveis e confiança.	
			Atração e retenção de talentos		19. A instituição atrai e mantém servidores competentes.	
			Desenvolvimento de habilidades		20. A instituição desenvolve habilidades necessárias para os servidores.	
			Motivação		22. A instituição busca meios para motivar os servidores.	
		Inovação	Ameaças e oportunidades	IN	23. A instituição percebe oportunidades e ameaças do mercado e busca antecipar soluções.	
			Eficiência no serviço		21. A instituição é conhecida por sua eficiência no serviço.	
			Novas propostas		24. A instituição busca novos parceiros.	
Seção 4	Capital Intangível	Capital humano	Programas de treinamento	CH	26. Na instituição há um programa de treinamento.	Bontis (1998)

		Satisfação e motivação		27. Os servidores estão satisfeitos e motivados.
		Aprendizado em conjunto		28. Os servidores são ouvidos e aprendem uns com os outros.
		Desenvolvimento de habilidades		29. A comunidade acadêmica está satisfeita, de um modo geral.
	Capital estrutural	Eficiência	CE	31. A instituição propõe projetos com a comunidade acadêmica, com frequência.
		Implementação de novas ideias		32. A instituição implementa novas ideias.
	Capital relacional	Atendimento ao público	CR	25. O atendimento é um diferencial inovador.
		Feedback		29. A comunidade acadêmica está satisfeita, de um modo geral. 30. A instituição ouve o que a comunidade acadêmica tem a dizer.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para auxiliar no entendimento da usabilidade, clareza e adequação do instrumento de coleta de dados, fez-se necessário um pré-teste, o qual coletou 32 respostas com respondentes aleatórios. O pré-teste foi executado com o questionário com 53 variáveis observáveis. Após os ajustes, fez-se a análise fatorial confirmatória com os dados do pré-teste para validação do modelo sugerido, além de um teste em duas etapas por meio do Software SmartPLS4.

Os constructos do pré-teste apresentaram validade quando as variâncias médias (AVEs) forem superiores a 0,50. Isso significa que o constructo irá explicar mais de 50% da sua variância (Fornell & Larcker, 1981; Hair Jr. et al., 2014). O critério utilizado, de Fornell e Larcker (1981), verifica a extensão que um construto compartilha variância com seus indicadores em comparação a outros construtos. Um outro critério utilizado para validação do modelo é a Composite reliability, ou confiabilidade composta (CC), cuja medida precisa apresentar um mínimo de 0,70 (Hair et. al., 2014).

O modelo apresentou consistência interna ($CC > 0,70$), validade convergente ($AVE > 0,50$) e validade discriminante pelo critério Fornel-Larcker (os valores em negrito são superiores aos valores das linhas e colunas), sendo apresentado na Tabela 4. Portanto, nestas condições e para um pré-teste inicial, o modelo torna-se confiável.

Tabela 4

Validade do modelo proposto no pré-teste

	Capital Intangível	Core Competencies	<i>Soft skills</i>
Capital Intangível	0,932		
Core Competencies	0,766	0,847	
<i>Soft skills</i>	0,336	0,378	0,870
RHO_C	0,952	0,908	0,901
AVE	0,869	0,717	0,757

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A análise foi feita a um nível de significância de 5% ($p < 0,05$). A VIF – Variance Inflation Factor – avalia a colinearidade dos indicadores. Para este índice, os valores ideais devem ser menores que 3. De 3 a 5 indicam possíveis problemas e acima de 5 indicam problemas. Verificou-se que a relação apresenta VIF inferior a 3, ou seja, não há problema de colinearidade no modelo proposto.

Embora o modelo tenha sido validado, duas hipóteses não foram confirmadas e novos testes devem ser rodados para verificar quais variáveis não condizem com o modelo proposto.

Para que o modelo estrutural seja considerado substancial, o valor do R2 precisa ser acima de 0,75 e acima de 0,50 são considerados moderados (Hair et al., 2014). No modelo apresentado, o R2 apresentou valor superior a 0,50, não sendo substancial, mas moderado. De qualquer modo, o modelo apresentado é válido e, para a aplicação em ambiente real, suas variáveis devem ser analisadas e alteradas conforme seja necessário, o que foi feito posteriormente, no teste final.

Com o questionário final, após a coleta e análise dos dados e validação do pré-teste, ajustes necessários e nova aplicação, coletou-se 101 respostas dentro do período proposto. Os respondentes atuam apenas no campus de Cascavel, e são agentes universitários ou docentes, PSS ou concursados, selecionados assim para que fosse possível analisar sobre as skills dos diferentes cargos e setores, e assim, buscar relações mais concretas entre os constructos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise destes, cuja estatística descritiva e a modelagem de equações estruturais PLS-SEM foram realizadas pelo Software Smart PLS4. A justificativa para escolha das modelagens de equações estruturais se dá pelo fato de ser um método flexível que possibilita ao pesquisador analisar diversos parâmetros e realizar análises quantitativas sobre modelos teóricos (Amorim et. al., 2012). O PLS (Partial Least Squares) é uma combinação interativa do constructo que traz uma relação de causa entre a cadeia de tais constructos (Cooper & Schindler, 2011).

O PLS é particularmente adequado para analisar construtos abstratos e subjetivos, como atitudes, percepções e competências, por sua capacidade de lidar com variáveis latentes que não podem ser diretamente observadas, mas são mensuradas por meio de indicadores. Além disso, o PLS é robusto em cenários onde os dados não seguem uma distribuição normal ou quando o tamanho da amostra é relativamente pequeno. Ele também é eficaz em modelar relações complexas entre variáveis, permitindo examinar simultaneamente os efeitos diretos e indiretos entre os construtos (Cooper & Schindler, 2011).

A análise final ocorreu tal qual no pré-teste: primeiramente analisou-se o efeito das dimensões das *soft skills*. Na sequência, verificou-se o efeito das dimensões nas Core Competencies e, por fim, analisou-se o efeito das três dimensões (humano, estrutural e relacional) sobre o capital intangível. Os procedimentos de análise de dados utilizaram o perfil dos respondentes, estatística descritiva e a modelagem de equações estruturais, a qual baseou-

se nos testes de significância, Alpha de Cronbach, confiabilidade, colinearidade e validade discriminante, e dessa forma, realizou-se uma análise descritiva com o conjunto de informações coletadas. O software utilizado para a análise descritiva foi o Minitab 22.

3.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisadora tem uma íntima ligação com o tema deste estudo, uma vez que, devido à sua atividade profissional na Universidade, esse interesse tem se potencializado. Os profissionais, sendo contratados por suas habilidades técnicas, mas demitidos pelas habilidades comportamentais ou interpessoais, tornam-se problemas de difícil solução dentro das organizações, o que acontece pela falta de treinamento, feedback, liderança e comunicação assertiva. Esse é um fator motivacional para a realização desta pesquisa. Embora não atue na área de Gestão de Pessoas da instituição, a pesquisadora possui atualmente um cargo estatístico de administradora do setor de Educação à Distância, e já desenvolveu projetos relacionados a esses assuntos em outras empresas, atuando juntamente com os demais setores para buscar soluções técnicas para problemas de recursos humanos. Além disso, a autora foi membro do grupo de inovação da indústria a qual trabalhou anteriormente, e já propôs práticas de treinamento e análises de habilidades comportamentais juntamente com o setor de DHO – desenvolvimento humano organizacional – onde atuou na produção de mapeamento de competências dos colaboradores do setor em que atua.

Portanto, vivenciou diariamente todas as dificuldades enfrentadas pelas pessoas ao buscar desenvolver habilidades que sejam condizentes com as competências da organização e no entendimento de como essas *skills* podem ser medidas no capital intangível para trazer impacto nas competências essenciais da instituição. Assim, com as próprias competências adquiridas ao longo de sua carreira, aliada à experiência de diversos ambientes de trabalho, foi possível compreender de maneira mais efetiva o objetivo proposto, os conceitos que permeiam os temas e o ambiente que permeiam a área pública.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A principal limitação deste estudo está relacionada à subjetividade do assunto, o que pode trazer respostas errôneas ao questionário, ou que não condizem com a realidade. Dos estudos encontrados, não houve nenhum que trouxesse solução para essa questão. Os conceitos dentro da ferramenta estão claros para a pesquisadora, entretanto os respondentes podem não ter a clareza necessária para auxiliar na pesquisa. Portanto, pode ser feito posteriormente um estudo mais detalhado sobre os tópicos propostos. Essa limitação pode ser minimizada ao explicar de maneira detalhada cada tópico dentro do questionário, por meio de uma linguagem mais simples e menos técnica. De qualquer maneira, todas as dificuldades serão relatadas como percepções e propostas de melhoria para a aplicação do questionário e análise do modelo proposto.

Outra limitação está relacionada a conseguir respostas suficientes para validar o modelo de acordo com o objetivo proposto. Atualmente, a instituição conta com aproximadamente 600 servidores, somente no campus de Cascavel-PR, entretanto, nem todos os servidores responderam ao questionário, o que pode trazer um resultado menos significativo para o estudo. A obtenção desses dados inevitavelmente precisa da participação e disponibilidade dos envolvidos.

4 CONTEXTO DA PESQUISA PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A instituição utilizada para intervenção é a Universidade Estadual do Oeste do Paraná, a qual possui mais de 50 anos de atuação, ofertando aproximadamente 64 cursos de graduação, entre presencial e a distância, nos cinco campi: Cascavel, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon, Toledo e Francisco Beltrão (Proplan, 2023).

Embora possua mais de 50 anos, a Unioeste foi reconhecida como Universidade no ano de 1994 e, além de possuir os cinco campi mencionados assim, possui também um hospital universitário e uma reitoria. Apresenta em seu quadro de servidores um total de 2882 trabalhadores, entre docentes e agentes universitários, e destes, 1990 são efetivos (Proplan, 2023), conforme representado na Tabela 5.

Tabela 5

Quadro geral dos servidores da Unioeste (Docentes e Agentes Universitários)

Unidade	Sigla	Docente	Agente Universitário	Total Servidor	%
Cascavel	CSC	523	153	676	24%
Foz do Iguaçu	FOZ	210	80	290	10%
Francisco Beltrão	FBE	184	56	240	9%
Marechal Cândido Rondon	MCR	185	84	269	10%
Toledo	TOL	184	66	250	9%
Hospital Universitário	HUOP	0	995	995	35%
Reitoria	RTR	0	102	102	4%
Total Unioeste		1286	1536	2822	100%

Fonte: Pró-reitoria de Recursos Humanos (2023)

Esta pesquisa foi aplicada aos servidores da Universidade, por meio de uma amostra aleatória, isto é, não identificando seu setor, nem sua vinculação à Universidade, podendo ser agentes universitários ou docentes, desde estagiários à coordenadores. Com o auxílio da Pró-reitoria de Recursos Humanos – PRORH – cuja responsabilidade é formular e implementar políticas de administração e desenvolvimento dos recursos humanos, foi possível identificar os setores e fazer uma programação para que a pesquisa fosse, de fato, respondida, uma vez que foi necessário passar pelo Conselho de Ética da Universidade.

Sobre as avaliações dos servidores, a Universidade possui um sistema de avaliação de desempenho, o qual está estruturado dentro do PDA – Plano de Desenvolvimento de Agentes Universitários, plano que auxiliou a conexão entre RH e o interesse dos servidores de terem

acesso aos seus deveres e direitos, e de compreenderem melhor a sua atuação dentro da universidade (PRORH, 2023). Entretanto, não há uma ferramenta que avalie as competências dos servidores relacionadas às competências da instituição, o que pode ser um fator determinante para o sucesso desta.

O campus da Unioeste de Cascavel oferece uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação, com foco na formação acadêmica de excelência e na integração com a comunidade. A instituição é reconhecida por sua atuação voltada para a inovação, pesquisa aplicada e extensão, visando o desenvolvimento regional e a solução de problemas locais. As competências do campus envolvem a formação de profissionais qualificados, o estímulo à pesquisa interdisciplinar e a promoção de práticas sustentáveis (Proplan, 2024). Além disso, a Unioeste de Cascavel tem uma forte relação com o setor produtivo, empresas e entidades regionais, buscando sempre alinhar sua atuação às necessidades do mercado e da sociedade.

5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Para a realização da intervenção na universidade, primeiramente o projeto inicial de pesquisa a pesquisa precisou passar pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP – da Unioeste, ou seja, foi cadastrado na Plataforma Brasil sob o número 80967124.1.0000.0107. Antes da emissão ao Comitê, foi necessário seguir o roteiro do estudo de caso, definindo o problema de pesquisa, os objetivos e as hipóteses.

Após o entendimento da solução-problema e da construção das hipóteses, buscou-se na literatura ferramentas que pudessem auxiliar e embasar o levantamento das questões necessárias para compreender as relações propostas, conforme já demonstrado no capítulo 3. Depois da construção do questionário e o aceite do Comitê de Ética para que fosse possível dar andamento à pesquisa, entrou-se em contato com a Pró-reitoria de Recursos Humanos – PRORH – para que fosse possível fazer uma sondagem a respeito da quantidade de núcleos setoriais, bem como a quantidade de servidores e seus respectivos contatos para envio do questionário via *Google Forms*.

Tal intervenção, que resultou na comprovação (ou não) das relações propostas, caracteriza-se como parecer técnico, já que visa diagnosticar a situação problema. Este diagnóstico é repassado como um relatório com os resultados obtidos. O quadro 2 apresenta o cronograma com todas as etapas da intervenção detalhadas.

Quadro 2

Etapas da intervenção

Etapa	Período	Procedimento
Identificação e análise do problema	Entre maio 2023 e dezembro de 2023.	Identificação de uma lacuna do referencial sobre a relação entre soft skills, core competencies e instituições de ensino públicas.
Planejamento da intervenção	Entre março 2024 e julho 2024	Envio do projeto inicial de pesquisa ao Comitê de Ética por meio da Plataforma Brasil. Contato com a PRORH para auxílio com os contatos dos servidores.
Plano de ação		Definição do questionário para envio aos servidores.
Mecanismos para avaliação	Setembro 2024	<i>Softwares Smart PLS</i> , relatório final

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Diante das informações coletadas, finaliza-se o relatório com as devidas sugestões de melhorias para a Universidade, com relação ao seu capital humano.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para delinear o perfil dos respondentes analisou-se as seguintes variáveis: gênero, idade, nível de escolaridade, área da formação, experiência e função. Os resultados obtidos encontram-se representados na Figura 7.

Gênero		Área de formação	
Masculino	25,70%	Humanas (sociais)	59,40%
Feminino	69,30%	Exatas	20,80%
Prefere não dizer	5%	Biológicas	10,90%
		Não possui formação	8,90%
Idade		Experiência na área em que atua	
18 a 25 anos	11,90%	Menos de 1 ano	10,90%
26 a 35 anos	19,80%	De 1 a 5 anos	25,70%
36 a 45 anos	21,80%	De 6 a 10 anos	8,90%
46 a 60 anos	43,60%	Mais de 10 anos	54,50%
Acima de 60 anos	3%		
Nível de escolaridade		Função	
Ensino fundamental	0%	Estagiário	0%
Ensino médio	9,90%	Bolsista	0%
Graduação	22,80%	PSS - Unioeste	32,70%
Especialização ou MBA	45,50%	PSS - Ead	2%
Mestrado	15,80%	Agente Universitário	62,40%
Doutorado	5,90%	CC - Cargo comissionado	2%
		Docente	1%

Figura 7. Perfil dos respondentes
Fonte: elaborado pela autora (2024).

O gênero predominante na universidade objeto deste estudo é o feminino, o que refletiu nos números da pesquisa. Além disso, há servidores de quase todas as faixas etárias, sendo que 43,60% dos respondentes possuem entre 46 e 60 anos, porém, há um número menor de jovens de 18 a 25 anos, sendo estes 11,90%.

O nível de escolaridade também apresenta-se menos uniforme, com 45,50% de servidores com especialização ou MBA, enquanto 9,90% possui apenas o ensino médio. Há, ainda, 5,9% de respondentes que possuem o nível de doutorado, o que demonstra que os servidores precisam continuar os estudos para o seu desenvolvimento profissional na universidade, o que pode impactar nos níveis de serviço ofertados.

Com relação à área de formação, 59,40% são da área das ciências humanas, percebendo-se assim, uma coerência, uma vez que é a área a qual mais forma servidores para a área administrativa. Outro ponto que merece atenção é que mais de 50% destes servidores possuem mais de 10 anos de experiência, informação que impacta na presente pesquisa, já que demonstra conhecimento da instituição por parte dos seus trabalhadores.

Outra informação que pode ser analisada por meio dos respondentes é que 62,40% destes são agentes universitários concursados, e 32,70% são PSS, ou seja, foram aprovados por meio de processo seletivo simplificado e possuem contrato temporário com a universidade. Essa informação também pode impactar a pesquisa, já que a maioria dos contratos de PSS vencem em, no máximo, dois anos. Assim, os contratados por meio desse tipo de processo não possuem estreita ligação com a universidade se comparados com os concursados e, em consequência, não conhecem a Universidade como um todo. Esse ponto é importante observar, uma vez que esse fato também pode ter influenciado nos resultados da pesquisa.

6.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Para avaliar cada variável ou dimensão do constructo, foram realizadas análises descritivas com os indicadores de média, desvio padrão, valores mínimo e máximo. O questionário foi aplicado utilizando uma escala Likert de 1 a 5, onde, para a Seção 1, 1 correspondia a “não é importante” e 5 a “muito importante; e para as seções 2 e 3, 1 correspondia a "discordo totalmente" e 5 a "concordo totalmente", com 4 como ponto mediano. Os cálculos foram feitos utilizando o software Minitab 22, e os resultados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6
Estatística descritiva

Variáveis observadas	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio padrão
<i>SOFT SKILLS</i>					
CI1	4,73	3,00	5,00	5,00	0,51
CI2	4,69	2,00	5,00	5,00	0,60
CI3	4,45	3,00	5,00	5,00	0,66
CI4	4,79	3,00	5,00	5,00	0,48
CI5	4,65	1,00	5,00	5,00	0,67
CI6	4,33	2,00	5,00	4,00	0,76
HN1	4,63	2,00	5,00	5,00	0,61
HN2	4,71	3,00	5,00	5,00	0,52
CI7	4,82	3,00	5,00	5,00	0,43

HN3	4,62	3,00	5,00	5,00	0,58
CI8	4,32	1,00	5,00	5,00	0,88
HN4	4,49	3,00	5,00	5,00	0,62
HN6	4,52	2,00	5,00	5,00	0,70
HN5	4,14	1,00	5,00	4,00	0,99
<i>Core Competencies</i>					
VC1	3,87	1,00	5,00	4,00	0,98
VC2	3,06	1,00	5,00	3,00	1,19
HE1	3,07	1,00	5,00	3,00	1,18
VC3	2,89	1,00	5,00	3,00	1,00
HE2	3,13	1,00	5,00	3,00	1,06
HE3	3,02	1,00	5,00	3,00	1,08
IN3	3,95	1,00	5,00	4,00	0,93
HE4	2,96	1,00	5,00	3,00	1,10
IN1	2,92	1,00	5,00	3,00	1,02
IN2	3,76	1,00	5,00	4,00	0,81
CAPITAL HUMANO					
CH1	2,62	1,00	5,00	3,00	1,16
CH2	2,69	1,00	5,00	3,00	1,05
CH3	2,95	1,00	5,00	3,00	1,05
CH4	2,90	1,00	5,00	3,00	0,99
CAPITAL ESTRUTURAL					
CE1	3,58	1,00	5,00	4,00	0,94
CE2	3,52	1,00	5,00	4,00	0,83
CAPITAL RELACIONAL					
CR1	3,16	1,00	5,00	3,00	0,97
CR2	3,23	1,00	5,00	3,00	0,85
CR3	3,29	1,00	5,00	3,00	0,91

Nota: elaborado pela autora (2024).

A partir da análise das médias apresentadas na tabela 7, é possível notar que, de acordo com a amostra respondente do questionário, a instituição precisa encontrar maneiras de trabalhar seu capital humano, uma vez que a menor média é proveniente desta dimensão (2,61). Entretanto, apenas essa dimensão, por meio da variável CH1, cujo questionamento era: “Na instituição há um programa de treinamento”, ficou abaixo da média. Entende-se que a instituição deveria investir mais em treinamento para seus servidores, o que está conectado com as Core Competencies, conforme os estudos de Sordi & Azevedo (2008) e a conclusão dos estudos de Liu (2019). Vale ressaltar que ambos os estudos mencionados falam das Core Competencies em organizações privadas, o que é uma diferenciação com relação a este estudo.

A figura 8 mostra o “termômetro” da dimensão Capital humano, cujas questões eram: CH1 – “Na instituição há um programa de treinamento”; CH2 – “Os servidores estão satisfeitos e motivados”; CH3 – “Os servidores são ouvidos e aprendem uns com os outros”; CH4 – “As instituições aprimoram as habilidades dos servidores”. Os resultados dessas variáveis apresentaram os piores resultados, e são assuntos que tratam sobre treinamento, motivação e

habilidades dos servidores. Dentre estas, a variável que possui a média mais alta é a CH3, o que mostra que entre as diferentes maneiras de aprendizado que a instituição poderia oferecer, o aprendizado entre seus pares é o que melhor ocorre. As médias ficaram próximas à mediana, portanto, sugerem-se esforços para que tais indicadores subam.

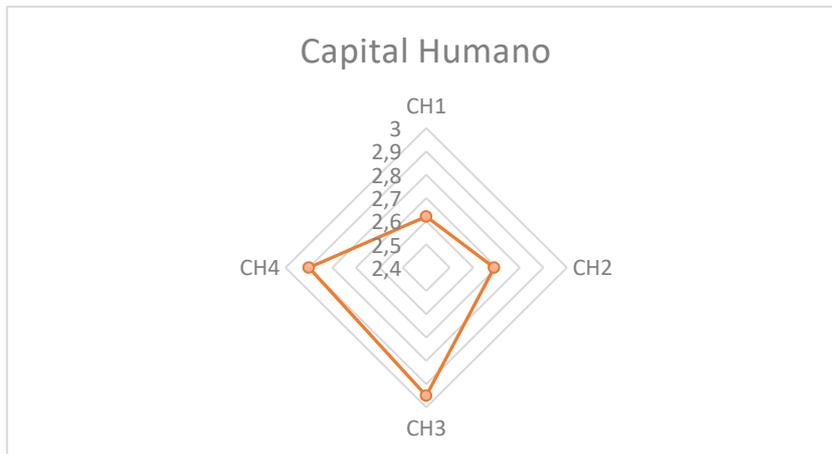


Figura 8. Média de variáveis do Capital Humano
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Verifica-se que, para os respondentes, a instituição deve realizar mais treinamentos para qualificar seus servidores, o que resultará em trabalhadores mais qualificados, com maior desenvolvimento de habilidades, sejam elas interpessoais, comportamentais ou técnicas.

O Capital Estrutural, conforme figura 9, entre todas as variáveis desta dimensão, apresenta médias mais confortáveis do que a anterior, mostrando resultados menos próximos da mediana. As questões desta variável são: CE1 – “A instituição propõe projetos para a comunidade acadêmica com frequência” e CE2 – “A instituição implementa novas ideias”. Ambas tiveram médias parecidas, então ambas são destacadas de maneira positiva. Por apresentar apenas duas variáveis, o gráfico de rede possui uma estrutura diferente das demais.



Figura 9. Média de variáveis do capital estrutural

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

É visível que a instituição apresenta projetos para a comunidade acadêmica, o que é possível de ser visualizado por meio das apresentações do Proex – Pro-reitoria de extensão, a qual teve a aprovação de 25 projetos de extensão no Programa Universidade Sem Fronteiras, promovido pela SETI – Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Unioeste, 2024). Embora tais aprovações tenham saído após a aplicação do questionário desta pesquisa, o fato desta variável ter tido a menor média pode ser comparado com esta notícia.

Em se tratando da dimensão do Capital Relacional, a análise é similar ao Capital Estrutural. As questões eram: CR1 – “O atendimento é um diferencial inovador frente aos concorrentes”; CR2 – A comunidade acadêmica está satisfeita, de um modo geral” e CR3 – “A instituição ouve o que a comunidade acadêmica tem a dizer”. A figura 10 mostra a diferença nas médias, e apresenta o processo externo relacionado ao capital intangível.

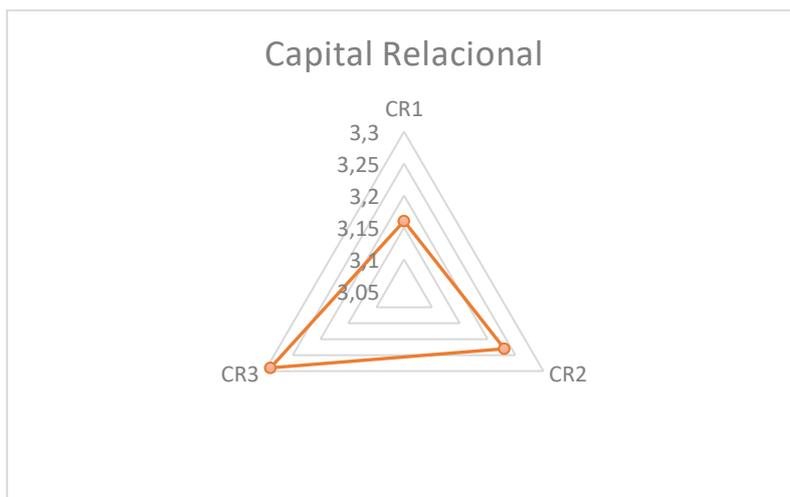


Figura 10. Média de variáveis do Capital Relacional

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A dimensão das Soft Skills, conforme a Figura 11, destaca as variáveis C17, cuja questão abordava a ética, ou seja, a habilidade de fazer o que é certo nas situações de negócio. Essa variável demonstra a percepção que os servidores têm sobre a relevância de trabalhar corretamente dentro da instituição. A ética está entre as dez habilidades mais citadas nos estudos de Robles (2012). Embora seja um estudo de mais de dez anos, Robles (2012) embasou diversos outros estudos sobre as *soft skills*, como *Soft skills* na indústria 4.0 (Penhaki, 2019); *Are the soft skills important in the workplace* (Nesaratnam, 2019) e *Studies in Higher Education Soft skills* (Succi & Cannovi, 2019), e isso continua sendo mostrado na prática com a presente pesquisa, demonstrado pela variável ética. Outra variável que está em primeiro lugar como a

mais importante nos estudos de Robles (2012), na presente pesquisa está em segundo lugar com 4,79 de média, a CI4, cuja questão tratava da importância da integridade, ter clareza das informações, ter boa conduta e respeitar as regras. Para os servidores respondentes, essas duas habilidades são de extrema importância para o bom funcionamento das suas atividades, considerando os cargos que ocupam. Destaca-se também, a variável HN5 – Habilidade de liderança e liderar os demais, com a menor média, 4,14. Para os servidores, os dados mostram que a liderança não é tão importante quanto às demais habilidades mencionadas.



Figura 11 – Média de variáveis das *Soft skills*.
Fonte: elaborado pela autora (2024).

Menciona-se também a variável CI1, que trata da habilidade da comunicação, a qual aparece nos estudos de quase todos os autores que tratam das *soft skills*. Na presente pesquisa, tal habilidade ocupou o pódio em terceiro lugar entre as maiores médias, o que também indica que essa habilidade continua tendo importância, independente do setor, se público ou privado, para o bom funcionamento das atividades. Na instituição, a comunicação é feita via e-mail, telefone, pessoalmente, murais, assessoria, aplicativos, entre outros. O terceiro lugar ocupado por essa habilidade demonstra que em todos os setores dos respondentes é necessário que essa skill seja bem desenvolvida.

Uma nova dimensão apresentada neste estudo, relaciona e traz à tona a influência nas competências essenciais da instituição, as Core Competencies. No objeto de estudo, nota-se que as médias ficaram neutras, conforme apresentado na Figura 12, o que significa que os servidores respondentes concordam que a instituição apresenta as competências mencionadas. Destaca-se a variável IN3, cuja questão era “A instituição é conhecida por sua eficiência no serviço”, com

média 3,95, a maior de todas as variáveis. Dessa forma, os servidores da instituição expressam um consenso significativo quanto à eficiência dos serviços prestados. Por meio da resposta a esta variável, constatou-se que a maioria dos colaboradores reconhece o compromisso da instituição em otimizar processos e garantir a qualidade das atividades realizadas. Esse reconhecimento está diretamente relacionado às iniciativas adotadas para aprimorar a infraestrutura, a gestão de recursos e a implementação de ferramentas tecnológicas. Além disso, a percepção de eficiência reflete não apenas na agilidade e precisão do atendimento, mas também na capacidade da instituição de adaptar-se às demandas e desafios, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e eficaz.

Outra variável em destaque é a VC1, que fala sobre a clareza da missão, visão e valores da instituição. Tal variável apresentou 3,87 de média, ou seja, um número razoável de servidores manifesta concordância de que a missão, visão e valores da organização são transmitidos de maneira clara e coerente. As respostas obtidas evidenciam que esses elementos servem como guias para as práticas e decisões institucionais. A consistência entre os princípios estabelecidos e as ações executadas reforça o alinhamento entre a instituição e seus servidores, promovendo um ambiente de trabalho com maior engajamento e senso de propósito. Assim, a clareza nos objetivos organizacionais facilita o entendimento do papel de cada indivíduo dentro da estrutura institucional, contribuindo para um maior comprometimento com os resultados.

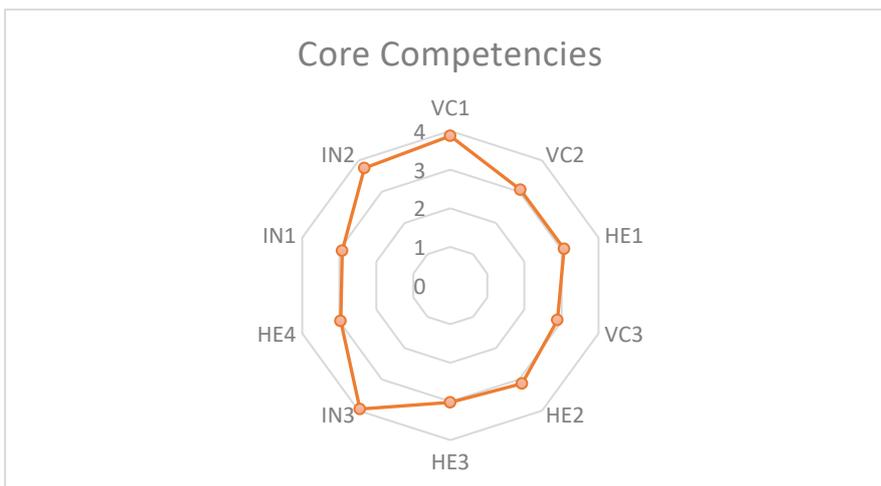


Figura 12. Média das variáveis das Core Competencies
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por outro lado, a variável VC3, que trata da participação dos servidores nas decisões da instituição, obteve a menor média, 2,89, o que é compreensível dentro do serviço público, onde a maioria das decisões é tomada por meio de conselho e votos, e não diretamente pelos

servidores. Qualquer mudança deve passar pelos Centros, e o impacto pode acontecer no trabalho dos respondentes, mesmo sem que estes participem efetivamente das decisões.

Diante do exposto, a dimensão com menor média é o capital humano, conforme já apresentado individualmente nas variáveis, e a maior foi a dimensão das *soft skills*. Portanto, cabe à instituição a análise e construção de um possível plano de ação para alinhar os pontos críticos apresentados. Na Figura 13 apresenta-se a relação entre as médias de cada dimensão.

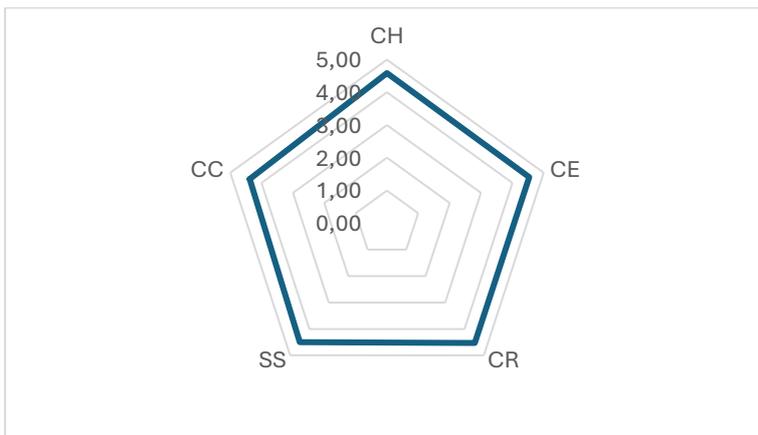


Figura 13. Médias por dimensão
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base na avaliação das dimensões, tanto individualmente quanto de forma consolidada, torna-se necessária a construção da modelagem de equações estruturais, que será apresentada a seguir.

6.3 APLICAÇÃO DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Após a apresentação dos dados sobre o perfil dos respondentes e a classificação das variáveis, com o intuito de identificar os pontos em que a empresa se destaca e aqueles que requerem maior atenção em situações desfavoráveis, foi realizada uma análise dos dados utilizando modelagem de equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM), baseada na técnica de mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares – PLS), através do software SmartPLS 4.

Diante do feedback coletado na aplicação do pré-teste, foram divididas em 8 dimensões de primeira ordem (Capital humano, Capital estrutural, Capital relacional, Habilidade de negócios, Competências interpessoais, Visão Compartilhada, Inovação e Habilidades dos

empregados), 2 de segunda ordem (*Soft skills* e Capital intangível) e 1 de terceira ordem (Core Competencies).

Para ajustar o modelo de mensuração, foi realizada a validade fatorial, removendo-se as variáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,5, pois Chin (1997) sugere a remoção das variáveis com cargas inferiores a 0,5. Como resultado, restaram 24 variáveis observáveis. As variáveis mantidas, juntamente com suas respectivas cargas fatoriais, estão apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7
Cargas fatoriais das variáveis mantidas

VARIÁVEL	CARGA FATORIAL	VARIÁVEL	CARGA FATORIAL
CAPITAL INTANGÍVEL		SOFT SKILLS	
Capital Humano		Habilidades de negócios	
CH1	0,809	HN2	0,602
CH2	0,868	HN3	0,791
CH3	0,888	HN4	0,684
CH4	0,869	HN5	0,662
Capital Estrutural		Competências Interpessoais	
CE1	0,932	CI2	0,789
CE2	0,935	CI4	0,777
Capital Relacional		CI6	0,664
CR1	0,529	CI7	0,7
CR2	0,924	CI8	0,58
CR3	0,901		
Core Competencies			
Visão Compartilhada		Inovação	
VC1	0,635	IN1	0,676
VC2	0,731	IN2	0,691
VC3	0,788	IN3	0,536
Habilidades dos Empregados			
HE1	0,735		
HE2	0,832		
HE3	0,781		
HE4	0,814		

Nota: Elaborado pela autora (2024).

Ao realizar a classificação das variáveis, foram removidas quatro variáveis: CI1, CI3, CI5 – Competências interpessoais, a qual tratava da comunicação, flexibilidade e empatia; HN1 e HN6 – Habilidades de negócios, que explorou sobre a aprendizagem contínua e o profissionalismo; todas da mesma dimensão: *Soft skills*.

A comunicação, embora seja base para as demais habilidades (Shakir, 2009), no contexto de uma instituição pública pode ter menor significância devido a uma rigidez nos processos e relações, criando um ambiente onde geralmente não há compartilhamento de informações ou ideias. Além disso, se uma habilidade não é priorizada em avaliações de desempenho, por exemplo, os colaboradores não percebem sua importância para o crescimento profissional (Penhaki, 2019).

O profissionalismo pode não ter se manifestado de maneira relevante em um ambiente onde as interações são predominantemente orientadas para processos administrativos e operacionais, limitando sua influência no desempenho individual. A liderança, por sua vez, tende a ser mais perceptível em papéis de gestão, o que pode explicar sua ausência de impacto entre servidores que desempenham funções mais executivas e que não estão em posições de liderança formal. Em relação à flexibilidade, apesar de sua importância em ambientes dinâmicos, pode ser que os servidores já estejam adaptados a rotinas estabelecidas, reduzindo a necessidade de uma habilidade tão variável.

A segurança proporcionada pelo concurso, para quem não contrato de trabalho temporário, pode reduzir a pressão para o desenvolvimento de aprendizagem contínua. Adicionado a isso, pode não haver motivação para buscar aprendizado adicional, já que não há recompensas diretas para isso. Por fim, a empatia, embora essencial em interações interpessoais, pode não ter se revelado tão influente em um contexto administrativo, onde as relações são frequentemente mais transacionais do que emocionais. Assim, a análise sugere que a relevância dessas soft skills pode ser mais contextual e que, em certos ambientes, seu impacto pode ser mitigado por fatores organizacionais e operacionais específicos.

6.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para avaliar a qualidade do modelo de mensuração, assim como no pré-teste, utilizou-se a validade discriminante, VIF, variância média extraída (AVE), Alpha de Cronbach e confiabilidade, apresentados na tabela 9.

Tabela 9

Confiabilidade e validade por dimensão

	AVE	Confiabilidade composta	Alpha de Cronbach
Capital Intangível	0,569	0,903	0,910
Core Competencies	0,528	0,898	0,908

<i>Soft skills</i>	0,519	0,813	0,823
--------------------	-------	-------	-------

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A AVE avalia a validade convergente de um constructo e, se tiver valores altos, indica que os itens que compõem o constructo estão capturando bem sua essência. Um alto AVE sugere que o constructo é relevante e confiável, pois significa que a maioria da variância dos indicadores está explicada pela variável latente (Hair et al, 2014). Um AVE com valor de 0,50 ou mais é geralmente considerado aceitável (Hair et al, 2014). Observando a tabela 9, é possível verificar que todas as categorias estão acima dos 0,5. Portanto, após extraídas algumas variáveis, pode-se dizer que o modelo é relevante e confiável.

No que diz respeito ao alfa de Cronbach e à Confiabilidade Composta, os valores mínimos adequados para esses indicadores variam de 0,6 a 0,7 e de 0,7 a 0,9, respectivamente. Dado que ambos os indicadores superaram o valor de 0,8 (Hair, Gabriel & Patel, 2014), pode-se afirmar que os dados da pesquisa são confiáveis. Já a VIF (colinearidade) tem como resultados satisfatórios, para o SmartPLS, quando estão abaixo de 10, logo, conforme a Tabela 10, todos estão abaixo (Hair, Gabriel & Patel, 2014).

Em continuidade, a tabela 11 apresenta os resultados da análise para a validade discriminante, a qual seguiu o critério de Fornell & Larcker (1981), que propõe a comparação entre a confiabilidade composta de cada construto e as correlações com os demais construtos. O critério é considerado satisfatório quando a raiz quadrada do AVE de um constructo for maior que sua correlações com outros constructos, o pode ser percebido na tabela 11.

Tabela 10
Valores de colinearidade (VIF)

	Capital intangível	Capital estrutural	Capital humano	Capital relacional	Competências interpessoais	Core Competencies	Habilidades do empregados	Soft Skills
Capital intangível						1.000		
Capital estrutural	1.799							
Capital humano	2.195							
Capital relacional	2.218							
Competências interpessoais								1.557
Core Competencies								
Habilidades de negócios								1.557
<i>Soft skills</i>	1.027							

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Tabela 11
Validade discriminante

	Capital Intangível	Core Competencies	<i>Soft skills</i>
Capital Intangível	0,830		
Core Competencies	0,755	0,727	
<i>Soft skills</i>	0,010	0,006	0,678

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a análise, observou-se que o modelo atende a todas as definições e critérios estabelecidos, incluindo validade convergente e discriminante, no entanto ainda há oportunidades de aprimoramento. Isso pode incluir outras variáveis, ajustes nas definições de construtos para refletir melhor a realidade do contexto em que estão inseridos, o que pode fortalecer o modelo e criar insights mais profundos e significativos nas futuras análises. Com a qualidade adequada, é possível iniciar a análise do modelo estrutural deste estudo.

6.5 MODELO ESTRUTURAL

A análise do modelo estrutural foi conduzida por meio do cálculo do Algoritmo PLS e da técnica de *bootstrapping* (cálculos não paramétricos com reamostragem). Com base nesses cálculos, foram obtidos o poder explanatório (R^2) e os coeficientes de caminho.

Chega-se, então, ao modelo final proposto neste estudo, e a validação ou não de suas hipóteses iniciais. Ao verificar as cargas fatoriais das 33 variáveis observáveis, nota-se que existem variáveis com carga inferior a 0,500. Para adequação do modelo, portanto, houve a necessidade da exclusão de quatro variáveis das *soft skills*, que estão dentro das dimensões Habilidade de negócios e Competências Interpessoais – CI1, CI3, CI5, HN1, HN6. A possibilidade destas variáveis não serem tão significantes para estudo é de que são temas subjetivos e de difícil entendimento, o que pode ser presumido como algo que não impacta diretamente nas competências essenciais da organização. Se a empatia, por exemplo (CI3), na opinião dos respondentes, não tem significância para as competências da instituição, consequentemente não possuem valor para o ativo intangível da instituição. Essa proposição pode ser confirmada num estudo mais aprofundado sobre a *soft skill* “empatia”, e de que maneira ela pode ser favorável para a organização.

O modelo proposto neste estudo, representado na Figura 16, utiliza-se da medição das *soft skills* na geração de ativo intangível e sua consequente influência nas Core Competencies institucionais. É possível observar na medição do conjunto que, embora o impacto seja menor do que quando tratado isoladamente, o poder explanatório ainda é de 68,9%, com coeficiente significativo positivo de 0,830.

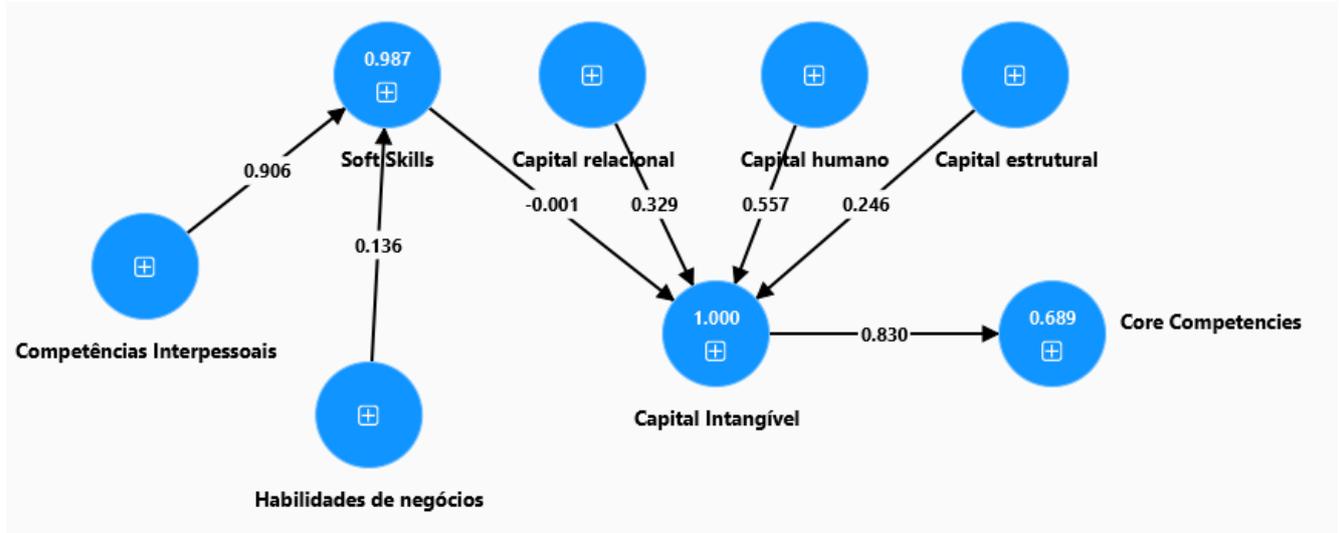


Figura 14. Modelo proposto
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A avaliação das hipóteses pelo critério de $p\text{-value} < 0,05$ encontra-se resumida na Tabela 12.

Tabela 12

Avaliação das hipóteses

	Hipótese	Coefic.β	Std. err.	T-value	p-value	Signif.	Resultado
Capital Intangível > Core Competencies	H3	0.834	0.031	26.474	0.000	Sim	Aceitar
Capital Humano > Capital Intangível	H2a	0.558	0.026	21.598	0.000	Sim	Aceitar
Capital Estrutural > Capital Intangível	H2b	0.245	0.017	14.687	0.000	Sim	Aceitar
Capital Relacional > Capital Intangível	H2c	0.329	0.019	17.592	0.000	Sim	Aceitar
Habilidades de negócios > Soft Skills	H1a	0.139	0.030	4.498	0.000	Sim	Aceitar
Competências Interpessoais > Soft skills	H1b	0.901	0.025	36.418	0.000	Sim	Aceitar
Soft skills > Capital Intangível	H2d	-0.001	0.002	0.350	0.726	Não	Rejeitar

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir dos resultados encontrados até aqui, em consequência das análises quantitativas feitas por meio do modelo, propõe-se aqui, a análise qualitativa de cada uma das hipóteses e suas devidas relações.

As habilidades de negócios, sendo representadas aqui pelas variáveis profissionalismo, liderança, pensamento crítico, gestão do tempo, trabalho em equipe e aprendizagem contínua, tiveram impacto positivo nas *soft skills*, ou seja, são habilidades significativas para o ambiente de trabalho dos servidores, e apresentam relevância no desenvolvimento das suas habilidades comportamentais. Um exemplo do que foi verificado é a habilidade do pensamento crítico,

mencionada nos estudos de Andrews & Higson (2008); Shakir (2009); Mitchell (2008) e no World Economic Forum (2023), a qual é essencial para a resolução de problemas e a tomada de decisão. Servidores que desenvolvem essa habilidade podem avaliar as informações recebidas de forma crítica, o que leva a melhores resultados institucionais. Ele incentiva a capacidade de questionar processos, identificar problemas e propor melhorias, habilidades essenciais para manter a qualidade dos serviços públicos (Shakir, 2009). Outro exemplo é a gestão do tempo, habilidade que pode ser entendida por três vertentes: priorização das tarefas, organização de horários e instrumentos de gerenciamento de tempo (Islami; Ali; & Osmani, 2021). Todas impactam no desenvolvimento das tarefas de um trabalhador.

As competências interpessoais, representadas neste estudo pelas variáveis: comunicação, flexibilidade, integridade, cortesia, empatia, ética, motivação e criatividade, são essenciais para o desenvolvimento de qualquer tipo de trabalho. Por isso, são habilidades intuitivas e, em ambientes de trabalhos colaborativos, como as instituições de ensino, são significantes, conforme demonstrado na análise das hipóteses. A comunicação é uma habilidade essencial que afeta todas as outras *soft skills*. A capacidade de expressar de maneira clara e eficaz é crucial em qualquer esfera, já que uma boa comunicação resulta em decisões melhores informadas e um clima organizacional saudável (Robles, 2012). Da mesma maneira, a criatividade pode ser considerada, pois os servidores devem propor novas abordagens, principalmente para os serviços menos estruturados ou para rotinas já estabelecidas que necessitam de melhorias. A criatividade fomenta o pensamento crítico, pois as soluções criativas exigem análise e avaliação cuidadosa (Andrews & Higson, 2008).

Em se tratando das hipóteses 2 – a,b,c e d – as três primeiras que são Capital estrutural, relacional e humano, demonstraram impacto positivo no Capital intangível da instituição. Entretanto, uma das hipóteses do estudo, que diz respeito às *soft skills* e seu impacto no Capital Intangível não foi aceita, já que não apresentou significância suficiente dentro do modelo. Alguns dos possíveis motivos para isso podem ser pelos processos burocráticos e rígidos, que limitam o impacto das *soft skills*; excesso de formalidades; foco nas *hard skills* devido ao cumprimento de metas pedagógicas e avaliações padronizadas; falta de incentivos por parte das coordenações ou da própria pró-reitoria de Recursos Humanos, em validar mais as habilidades técnicas; resistência à mudança, o que impede a inovação e a melhoria contínua; e foco em resultados imediatos.

Em suma, o impacto limitado das *soft skills* no capital intangível de uma instituição de ensino pública pode ser atribuído a uma combinação de fatores estruturais, culturais e de priorização. Enquanto essas habilidades são fundamentais para o sucesso no ambiente de

trabalho e nas relações interpessoais, a estrutura rígida e as prioridades das instituições públicas podem reduzir sua visibilidade e influência.

Nas instituições públicas, o capital intangível desempenha um papel crucial para a qualidade e eficiência dos serviços oferecidos à sociedade. Dentro desse contexto, os capitais estrutural, relacional e humano exercem um impacto positivo no fortalecimento das capacidades intangíveis, contribuindo diretamente para a inovação, a transparência e a melhoria contínua dos processos administrativos.

Pode-se referir ao Capital Estrutural, no setor público, os sistemas, processos e normas que regem o funcionamento institucional. Isso inclui a infraestrutura de TI, políticas de governança, regulamentações internas e sistemas de gestão. Um capital estrutural bem desenvolvido promove a eficiência operacional, garantindo que as informações e os serviços fluam de maneira eficaz entre os setores, além de sustentar a implementação de novas políticas públicas (Bontis, 1998). Infere-se aqui, com o impacto positivo no capital intangível, que a organização é capaz de aplicar de forma consistente o conhecimento e os recursos de forma a maximizar o uso de suas capacidades. Processos padronizados e uma infraestrutura sólida aumentam a eficiência e facilitam a criação de novas soluções para problemas públicos complexos, aumentando o valor intangível da instituição (Curado, 2006).

O Capital Relacional, por sua vez, diz respeito às relações que a instituição pública, por exemplo, mantém com cidadãos, outras instituições, organizações não governamentais e o setor privado (Sveiby & Simons, 2002). As instituições públicas que conseguem construir e manter relações de confiança com seus stakeholders e com a sociedade como um todo colhem grandes benefícios em termos de capital intangível. Relações colaborativas com a comunidade e com outros órgãos promovem a troca de informações e práticas bem-sucedidas, gerando soluções mais eficazes para os desafios públicos. Esse tipo de interação constrói uma reputação positiva e fortalece o vínculo de confiança com o público, o que é essencial para a legitimidade e aceitação das políticas implementadas. Portanto, o capital relacional potencializa o capital intangível ao ampliar a capacidade de atuação e de gerar resultados impactantes na sociedade (Sveiby & Simons, 2002).

Já o Capital Humano refere-se ao conjunto de competências, habilidades e experiências dos servidores públicos, neste caso. O impacto do capital humano no capital intangível de uma instituição pública é imenso, pois os servidores são os responsáveis pela execução das políticas públicas e pela prestação de serviços diretos à população. Quando se investe na capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores, cria-se um ambiente que valoriza a inovação, a adaptabilidade e a excelência no serviço público. O conhecimento acumulado e a habilidade de

responder de forma eficiente às demandas dos cidadãos tornam-se ativos intangíveis valiosos (Bontis, 1998). Além disso, servidores qualificados e motivados são capazes de identificar novas oportunidades de melhoria nos processos e na prestação de serviços, elevando a qualidade e a reputação da instituição.

Em conjunto, é possível dizer, por meio das análises, que os capitais estrutural, relacional e humano criam um ecossistema que fortalece o capital intangível de uma instituição pública. O capital estrutural fornece a base operacional e tecnológica para a eficiência e a inovação; o capital relacional constrói redes de confiança que ampliam a capacidade de atuação da instituição; e o capital humano, ao gerar novas ideias e soluções, garante a contínua adaptação e melhoria dos serviços públicos. A interação entre esses capitais é o que permite que a instituição pública se torne cada vez mais eficaz, legítima e inovadora, consolidando sua reputação e sua capacidade de gerar valor social.

Por fim, a última hipótese – H3 – que avaliava o impacto positivo do capital intangível nas Core Competencies da Instituição, foi aceita, validando o propósito deste estudo. O constructo do Capital Intangível trouxe questões como treinamento, motivação, aprendizado, atendimento, entre outros que são fundamentais para o fortalecimento das Core Competencies da instituição. São intangíveis que impactam diretamente na reputação da instituição de ensino, ativo valioso para a comunidade acadêmica, pois quando a instituição é amplamente reconhecida pela sua excelência acadêmica, qualidade dos cursos e a relevância de sua pesquisa, ela se posiciona como uma referência no campo educacional.

7 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A pesquisa sobre a relação entre *soft skills*, Core Competencies e capital intangível oferece contribuições práticas significativas para a instituição de ensino analisada. Ao explorar como as habilidades interpessoais dos servidores influenciam os ativos intangíveis e, conseqüentemente, as competências organizacionais, a instituição ganha a oportunidade de melhor organizar e desenvolver seus recursos humanos. Uma das principais contribuições é a possibilidade de alinhar mais estreitamente as competências individuais com a estratégia institucional, aumentando a eficiência na entrega de valor aos seus diversos stakeholders, sejam alunos, professores ou a comunidade em geral.

Além disso, compreender como as *soft skills* impactam as Core Competencies ajuda a melhorar os processos de recrutamento, seleção e treinamento. Ao medir essas habilidades com critérios claros e objetivos, a instituição pode criar programas de desenvolvimento profissional mais eficazes, focados no fortalecimento das habilidades necessárias para o sucesso organizacional. Isso também facilita a identificação de talentos internos, promovendo um ambiente de crescimento contínuo e inovação.

É possível compreender missão e visão da instituição, para se ter uma ideia mais clara do que pode ser considerado uma contribuição prática. Sua missão é: “Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, comprometendo-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade social”. Isto é, o conhecimento e o desenvolvimento humano são estratégias para alcançar sua visão: “ser reconhecida como uma universidade pública, de referência na produção e socialização do conhecimento, comprometida com a formação de profissionais para atuar com base em princípios éticos para o exercício da cidadania”. Produzir e socializar o conhecimento são estratégias que podem ser alcançadas por meio do desenvolvimento de seus trabalhadores.

Fazer a avaliação de ativos físicos já é, em muitas situações, uma tarefa desafiadora. No entanto, a análise da formação de ativos intangíveis dentro de uma instituição pode ser ainda mais complicada. Diante disso, realizar uma análise detalhada por meio de um parecer técnico torna-se essencial para determinar se a organização está ou não no caminho certo para garantir sua continuidade e crescimento, por meio de seus servidores. Nesse sentido, uma sugestão prática seria a criação de ferramentas de avaliação e desenvolvimento das *soft skills* específicas para esse contexto, o que pode incluir o uso de feedback, avaliações de desempenho focadas nas habilidades interpessoais e palestras que abordem o tema. Essas iniciativas não só

desenvolveriam o capital humano da instituição, mas também fomentariam uma cultura de aprendizado e melhoria contínua, contribuindo para o capital estrutural e relacional da organização.

Uma integração maior entre as *soft skills* e os processos de inovação dentro da instituição faz-se necessário, pois reconhecendo o papel de tais habilidades no fomento à criatividade, colaboração e resolução de problemas, a instituição pode fortalecer sua capacidade de inovação em áreas-chave, como a implementação de novas tecnologias educacionais e práticas pedagógicas inovadoras. Dessa forma, as *soft skills* se tornam um diferencial estratégico para os serviços da universidade no cenário competitivo atual.

Além disso, a valorização das competências interpessoais como parte de sua estratégia, pode incluir benefícios atrelados ao desenvolvimento de tais habilidades.

Finalmente, recomenda-se que a instituição invista em iniciativas voltadas para a retenção de talentos, valorizando as competências interpessoais como parte de sua cultura organizacional. Isso pode incluir benefícios atrelados ao desenvolvimento de soft skills e o reconhecimento formal de suas contribuições para o desempenho institucional. Tais práticas ajudam a garantir que os servidores se sintam engajados e motivados, o que contribui diretamente para o crescimento sustentável da instituição.

Diante do exposto, coletar a percepção dos servidores pode auxiliar a medir a evolução das *soft skills* e seus impactos, no decorrer do tempo. Assim, as dimensões analisadas foram as que já são consideradas pelo capital intangível, além das *soft skills*, que podem ser consideradas um diferencial competitivo, conforme a literatura menciona. A tabela 15 demonstra a média das dimensões que ficaram abaixo da mediana, e verifica-se, portanto, os potenciais problemas. Menciona-se o desenvolvimento dos constructos se baseou na literatura, e que a verificação das referências é indispensável para a análise de pesquisas já feitas sobre o tema.

Tabela 15
Variáveis observáveis

Variáveis observadas	Média	Mediana	Desvio padrão
CAPITAL HUMANO			
CH1 - Na instituição há um programa de treinamento.	2,62	3,00	1,16
CH2 - Os servidores estão satisfeitos e motivados.	2,69	3,00	1,05
CH3 - Os servidores são ouvidos e aprendem uns com os outros.	2,95	3,00	1,05
CH4 - A instituição aprimora as habilidades dos servidores.	2,90	3,00	0,99
CAPITAL ESTRUTURAL			
CE1 - A instituição propõe projetos com a comunidade acadêmica, com frequência.	3,58	4,00	0,94
CE2 - A instituição implementa novas ideias.	3,52	4,00	0,83
SOFT SKILLS			

CI1 - Habilidade de se comunicar em múltiplos níveis: habilidade em comunicar com membros da equipe, supervisores, clientes e outros parceiros.	4,73	5,00	0,51
CI2 - Ser cortês e amigável com todos os parceiros envolvidos na organização.	4,69	5,00	0,60
CI3 - Ser flexível diante de um problema ou situação.	4,45	5,00	0,66
CI4 - Ser íntegro, ou seja, ter clareza em todas as informações, ter boa conduta, respeitar as regras.	4,79	5,00	0,48
CI5 - Habilidades interpessoais, empatia, ou seja, compreender o problema do outro e buscar auxiliá-lo da melhor forma.	4,65	5,00	0,67
HN1 - Ser profissional ao lidar com as situações, buscar não levar para o lado pessoal.	4,63	5,00	0,61
HN2 - Trabalho em equipe = a habilidade de trabalhar efetivamente com o grupo para atingir os objetivos.	4,71	5,00	0,52
CI7 - Ser ético = possuir a habilidade de fazer "a coisa certa" nas situações de negócios.	4,82	5,00	0,43
HN3 - Pensamento crítico = a habilidade de encontrar soluções para os problemas.	4,62	5,00	0,58
CI8 - Ser criativo e desenvolver recursos e projetos.	4,32	5,00	0,88
HN4 - Gestão do tempo = a habilidade de gerenciar o tempo e completar tarefas num determinado período de tempo.	4,49	5,00	0,62
HN6 - Aprendizagem contínua = continuar estudando, aprendendo e buscando experiências.	4,52	5,00	0,70
Core Competencies			
VC1 - A missão, objetivos e a estratégia da instituição são claros e coerentes.	3,87	4,00	0,98
VC3 - Os servidores participam efetivamente das decisões e das atividades da instituição.	2,89	3,00	1,00
IN3 - A instituição é conhecida por sua eficiência no serviço.	3,95	4,00	0,93
HE4 - A instituição busca meios para motivar os servidores.	2,96	3,00	1,10
IN1 - A instituição percebe oportunidades e ameaças do mercado e busca antecipar soluções.	2,92	3,00	1,02
IN2 - A instituição busca novos parceiros.	3,76	4,00	0,81

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Apresentados os pontos de atenção, entende-se que a contribuição prática deste estudo é o entendimento das *soft skills* e a percepção dos servidores em relação ao impacto destas no capital intangível e nas Core Competencies. Este estudo pode ser replicado para outras instituições, empresas privadas de diversos segmentos, gerando parâmetros para comparação entre as amostras..

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise realizada ao longo deste estudo, ficou evidente que o desenvolvimento de competências interpessoais, ou *soft skills*, em conjunto com o fortalecimento do capital humano e a gestão adequada das competências essenciais, desempenham um papel crucial na construção e ampliação do capital intangível em universidades públicas. A integração dessas habilidades com o capital humano institucional contribui para uma melhoria significativa nos serviços prestados, além de impactar diretamente na capacidade de inovação e eficiência organizacional.

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a influência do Capital Intangível incorporado às *Soft skills* dos servidores, nas competências essenciais de uma Instituição de ensino pública. Ao examinar as percepções dos colaboradores e a relação dessas competências com o capital intangível, foi possível identificar áreas que necessitam de ajustes para alcançar um melhor alinhamento com as diretrizes estratégicas da instituição, como a melhoria da comunicação interna e o investimento em treinamentos voltados para o desenvolvimento contínuo. A pesquisa destacou também a importância do capital humano e das competências interpessoais como ferramentas estratégicas para o crescimento e inovação dentro do contexto universitário. Diante das novas exigências do mercado de trabalho e dos desafios enfrentados pelo setor público, a valorização desses ativos intangíveis surge como uma abordagem eficaz.

As variáveis de flexibilidade, ética, empatia, aprendizagem contínua, profissionalismo, antecipação, comunicação (da empresa) e motivação não apresentaram significância, sugerindo que, em ambientes estruturados, essas características são percebidas como normas esperadas e, portanto, menos valorizadas. Por outro lado, as habilidades de trabalho em equipe, pensamento crítico e gestão do tempo mostraram ter um impacto positivo significativo nas *soft skills* dos servidores. Além disso, os capitais estrutural, relacional e humano foram identificados como influências positivas no capital intangível das instituições públicas, com uma forte interconexão entre esses fatores e as competências essenciais da organização.

O estudo ofereceu uma visão sobre como as habilidades interpessoais são percebidas e valorizadas no setor público, o que contribui para uma melhor compreensão das dinâmicas que ocorrem dentro de uma instituição. Destaca-se também, a relevância de habilidades específicas, como por exemplo a comunicação e o pensamento crítico, fundamentais para a eficiência das operações no serviço público.

Outro aspecto da pesquisa é que ela abre caminhos para investigações futuras sobre a relação entre experiência de trabalho, *soft skills* e competências no funcionalismo público, o que pode ser positivo para os estudos em diversas áreas: gestão de pessoas, gestão pública, habilidades, ativos intangíveis e competências das organizações.

Por outro lado, o estudo apresentou algumas limitações: a exclusão das variáveis mencionadas anteriormente pode limitar a compreensão das *soft skills* no contexto analisado. Além disso, o estudo foi realizado num contexto específico, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras instituições públicas ou outros setores. A dependência de dados quantitativos pode não capturar plenamente a complexidade das interações interpessoais e das *soft skills*. Sendo assim, uma das sugestões para estudos futuros, seria a adoção da pesquisa qualitativa, uma vez que ela pode abranger uma compreensão mais profunda e textual sobre o assunto, além de explorar maiores percepções e significados.

Outras sugestões para estudos futuros podem ser análises que explorem a relação entre a experiência de trabalho e as *soft skills*, visando entender como a vivência prática pode impactar as competências dos servidores. Além disso, aplicar o estudo em outros contextos como a indústria, comércio, instituições de ensino privadas, também pode ser feito, para que seja possível fazer uma comparação dos resultados. Outro aspecto seriam estudos que explorem em maior profundidade o impacto de diferentes tipos de capital intangível, como o capital social, no desempenho das instituições públicas. Isso possibilitará uma compreensão mais abrangente da relação entre as competências interpessoais e o sucesso organizacional em ambientes complexos e em constante transformação.

Já para a instituição estudada, as recomendações envolvem investimentos e incentivos em formação e programas de capacitação focados nas *soft skills* identificadas neste estudo como críticas: trabalho em equipe, flexibilidade, liderança e empatia. Adicionado a isso, promover uma cultura que valorize a flexibilidade e a inovação, que permite que os servidores explorem e desenvolvam suas competências de forma mais ampla.

Durante o processo de construção deste modelo, foi possível identificar que as habilidades de negócio e as competências interpessoais, embora com defasagem de algumas variáveis, impactam positivamente nas *soft skills*. Capital humano, estrutural e relacional impactam positivamente o capital intangível da IES estudada, entretanto, as *soft skills* merecem maior atenção para o correto desenvolvimento das mesmas. Por fim, o capital intangível é associado positivamente com as Core Competencies, o que indica que as dimensões estudadas por esse construto estão relacionadas às competências essenciais da instituição.

REFERÊNCIAS

- Al-Sa'di, A., Yamjal, P., Ahmad, E., Panjabi, R., Allott McPhee, C. A. M., & Guler, O. (2023). Assessing Educators' Soft Skills: Developing a Self-Assessment Instrument. *Administrative Sciences*, 13(9), 208.
- Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015). Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation. *International Review of Management and business research*, 4(4 Part 1), 989.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Amorim, L. D. A. F., Fiaccone, R., Santos, C., Moraes, L., Oliveira, N., Oliveira, S., & Santos, T. N. L. D. (2012). Modelagem com equações estruturais: princípios básicos e aplicações.
- Andrews, J., Higson, H., Andrews, J., & Higson, H. (2010). Higher Education in Europe Graduate Employability , ' Soft Skills ' Versus ' Hard ' Business Knowledge : A European Study Graduate Employability , ' Soft Skills ' Versus ' Hard ' Business Knowledge : A European Study 1. 7724. <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>
- Araújo, C., & Pedron, C. D. (2016). The Importance of Soft Skills and it Project Managers' Personality Type. *International Journal of Professional Business Review*, 1(1), 40–59. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2016.v1i1.8>
- Bak, O., Jordan, C., & Midgley, J. (2019). The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective. *BENCHMARKING-AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 26(3), 1063–1079. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0118> WE - Emerging Sources Citation Index (ESCI)
- Bedford, D., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2022). Enhancing external knowledge search: The influence of performance measurement system design on the absorptive capacity of top management teams. *Technovation*, 118, 102586.
- Bedford, D., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2022). Enhancing external knowledge search: The influence of performance measurement system design on the absorptive capacity of top management teams. *Technovation*, 118, 102586.
- Bontis, N. (1998). Mapping the human capital management research trends using bibliometric analysis. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Caeiro-Rodríguez, M., Manso-Vázquez, M., Mikic-Fonte, F. A., Llamas-Nistal, M., Fernández-Iglesias, M. J., Tsalapatras, H., ... & Sørensen, L. T. (2021). Teaching soft skills in engineering education: An European perspective. *IEEE Access*, 9, 29222-29242.
- Cernuşca, L. (2020). Soft and hard skills in accounting field-empiric results and implication for the accountancy profession. *Studia Universitatis Vasile Goldiş, Arad-Seria Ştiinţe Economice*, 30(1), 33-56.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on

- Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição*. McGraw Hill Brasil.
- Creswell, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- Curado, C. (2006). Organisational learning and organisational design. *The learning organization*, 13(1), 25-48.
- de Quadros Copatti, E., de Oliveira, M. A., Degenhart, L., da Silva Zonatto, V. C., & Marquezan, L. H. F. (2021). Influência dos ativos intangíveis nas variáveis financeiras de empresas do Brasil, Chile e México. *Gestão Contemporânea*, 11(1), 1-24.
- De Sordi, J. O., & de Azevedo, M. C. (2008). Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(4), 301-314.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Edgar, W. B., & Lockwood, C. A. (2021). Corporate Core Competencies ' Essence , Contexts , Discovery , and Future : A Call to Action for Executives and Researchers. <https://doi.org/10.1177/21582440211051789>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Escolà-Gascón, Á., & Gallifa, J. (2022). How to measure soft skills in the educational context: psychometric properties of the SKILLS-in-ONE questionnaire. *Studies in Educational Evaluation*, 74, 101155.
- Fornell, C., & Larcker, David, F. (1981). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Beki, R., & Febriansyah, H. (2020). The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT EDUCATION*, 18(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100423> WE - Social Science Citation Index (SSCI)
- GONZÁLEZ-TEJERO, Cristina Blanco; MOLINA, Cayetano Medina. Training, corporate culture and organizational work models for the development of corporate entrepreneurship in SMEs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, v. 16, n. 1, p. 168-188, 2022.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management*

- journal, 17(S2), 109-122.
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Harvey, J. F., Bresman, H., Edmondson, A. C., & Pisano, G. P. (2022). A strategic view of team learning in organizations. *Academy of Management Annals*, 16(2), 476-507.
- Hecker, A. (2012). Knowledge Beyond the Individual ? Making Sense of a Notion of Collective Knowledge in Organization Theory. <https://doi.org/10.1177/0170840611433995>
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills ☆. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Ito, N. C., Hayashi Junior, P., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 290–307. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000200008>
- Jabbouri, N. I., & Zahari, I. (2014). THE ROLE OF CORE COMPETENCIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : AN EMPIRICAL STUDY IN THE IRAQI PRIVATE BANKING SECTOR. 23–26.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M. L., & Nakamura, W. T. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de administração contemporânea*, 10, 73-90.
- Kenayathulla, H. B., Ahmad, N. A., & Idris, A. R. (2019). Gaps between competence and importance of employability skills: evidence from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 97–112. <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0039>
- Klaus, P. Communication breakdown. *California Job Journal*, v. 28, n. 1248, p. 1-9, 2016.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krellová, K. K., Frencllovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10), 5533.

- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *22*(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Li, L., Zhu, W., Wei, L., & Yang, S. (2022). How can digital collaboration capability boost service innovation? Evidence from the information technology industry. *Technological Forecasting and Social Change*, *182*, 121830.
- Liu, Y. P., Jensen, D., Chan, C. Y., Wei, C. J., Chang, Y., Wu, C. H., & Chiu, C. H. (2019). Development of a nursing-specific Mini-CEX and evaluation of the core competencies of new nurses in postgraduate year training programs in Taiwan. *BMC medical education*, *19*, 1-10.
- Lopes, F. C. C., Peixoto, F. M., & Carvalho, L. (2021). Gerenciamento de resultados, ativos intangíveis e controle familiar: análise da qualidade da informação contábil brasileira. *Enfoque: Reflexão Contábil*, *40*(2), 153-170.
- LOPES-JR, D. da S., MATOS, J. S. A. de, NERI, V., MARINHO, R. M., & ZUKOWSKY-TAVARES, C. (2020). Liderança autêntica e desenvolvimento de soft skills. *Revista Eletrônica Científica Do CRA-PR*, *7*(2), 120–135. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62347/lideranca-autentica-e-desenvolvimento-de-soft-skills/i/pt-br>
- Luna, R. P., Rodríguez, G. G., Ramos, L. A. G., Andrade, R. A. E., Figueredo, S. R., & De-León-gómez, V. (2021). Smart competence management using business analytics with fuzzy predicates. *Axioms*, *10*(4). <https://doi.org/10.3390/axioms10040280>
- Madhala, P., Li, H., & Helander, N. (2020). Organizational Capabilities in Data-driven Value Creation: A Literature Review. *3*(Ic3k), 108–116. <https://doi.org/10.5220/0010175601080116>
- Mappigau, P. (2012). Core Competence And Sustainable Competitive Advantage Of Small Silk Weaving Industries (SIs) In Wajo District, South Sulawesi. *4*(Icsmcd), 160–167. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00331-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00331-0)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 71-87.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *32*(2), 100795.
- Mitchell, G. W. (2008). *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by Alabama business/marketing educators*. Auburn University.
- Morozevich, E. S., Kuznetsova, Y. A., Kubrikova, A. S., Livak, N. S., & Makarov, A. I. (2022). Employee's Competence Profile for Adaptive Organization Management. *ORGANIZACIJA*, *55*(1), 3–16. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0001> WE - Emerging Sources Citation Index (ESCI)
- Nesaratnam, S., & Carnegie, D. (2019). Are Soft skills Important in the Workplace? – A Preliminary Investigation in Malaysia. August. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i4/751>

- Parlamis, J., & Monnot, M. J. (2019). Getting to the CORE: Putting an End to the Term “Soft Skills.” *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 225–227. <https://doi.org/10.1177/1056492618818023>
- Pereira, O., & Raposo, M. J. (2019). Soft Skills in Knowledge-Based Economics non-traditional. *Marketing and Management of Innovations*, 6718(1), 182–195. http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/15_MMI_A208-01-2019_Orlando_MJoao_0.pdf
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (n.d.). *The Core Competence of the Corporation*.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Rasli, M. A. M. (2020). Do Soft Skills Really Matter? 427–435. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.05.46>
- Richard, H. (1993). A Framwork Linking Intangible Resources And Capablilltes To Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(July 1992), 607–618.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today ’ s Workplace. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Santos, J. L. D., Gomes, J. M. M., Fernandes, L. A., Pinheiro, P. R., & Schmidt, P. (2006). Ativos intangíveis: fonte de vantagem competitiva. *Contexto*. Porto Alegre. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 29-46.
- Schulze, H., Bals, L., Johnsen, T. E., & Bals, L. (2019). Individual competences for sustainable purchasing and supply management (SPSM) A literature and practice perspective management. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2018-0036>
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *April*, 309–315. <https://doi.org/10.1007/s12564-009-9038-8>
- Sparrow, P. (1995). Organizational Competencies : A Valid Approach for the Future ? 3(3), 168–177.
- Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Freitas, M. do C. D., & Martinez, M. A. T. (2014). Artigos De Revisão Gestão De Ativos Intangíveis : Implicações E Relações Da Gestão Do Conhecimento E Capital. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22–37.
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). Studies in Higher Education Soft skills to enhance graduate employability : comparing students and employers ’ perceptions. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633–687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>
- Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge

- work—an empirical study. *Journal of knowledge Management*, 6(5), 420-433.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of economic behavior & organization*, 23(1), 1-30.
- Tong, T., Iqbal, K., & Rahman, A. A. (2022). Core Technological Competence and Competitive Advantage: A Study on Chinese High-Tech SMEs. 13(August 2020), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.959448>
- Traylor, A. M., Reyes, D. L., & Holladay, C. L. (2021). Do we practice what we preach?: the association between Judgements of soft skills and performance evaluations over time. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01276-0>
- Turek, K., & Perek-Bialas, J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), 648–664. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2013-0039>
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná. (2023). Proplanejamento. Unioeste. <https://www.unioeste.br/portal/proplanejamento>
- Wang, C. H. (2014). A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16(3), 392–403. <https://doi.org/10.1080/14479338.2014.11081995>
- Wernerfelt, B. (2014). On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 22–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0335-8>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- World Economic Forum. The future of jobs report 2023. Geneva, 2023. Disponível em: www.weforum.or
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 17-29.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zhong-hai, X. (2008). On Company Core Competence and its Sustainable Competitive Advantage during Industrial Transformation. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2008.313>
- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

**A INFLUÊNCIA DAS CORE COMPETENCIES NA CONEXÃO ENTRE SOFT
SKILLS E CAPITAL INTANGÍVEL EM UMA IES PÚBLICA**

Olá!

Me chamo Ana Claudia Lustosa de Mello, sou acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE.

Estou conduzindo, sob a orientação da Profa. Dra. Delci Grapegia Dal Vesco, um estudo que busca relacionar as soft skills (habilidades comportamentais) com as Core Competencies (competências essenciais) da instituição e do capital intangível. O questionário foi elaborado para ser concluído em aproximadamente 15-20 minutos e, para cada questão, você deverá selecionar dentro de uma escala de 1 a 5, de acordo com o cargo que você ocupa. Ressalto que não há respostas certas ou erradas, é a sua percepção com relação ao seu cargo.

Este questionário tem objetivo acadêmico e de pesquisa, ou seja, todas as informações fornecidas serão tratadas com total confidencialidade e exclusivamente para esse fim. Além disso, a pesquisa passou pelo Comitê de Ética da Universidade, fazendo-se necessária a assinatura no documento enviado no anexo.

Total: 40 questões. Tempo estimado de resposta: 15-20 minutos. Agradeço imensamente a sua participação e colaboração.

Atenciosamente,

Ana Claudia Lustosa de Mello

Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAdm

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

ana.mello@unioeste.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título: A INFLUÊNCIA DAS CORE COMPETENCIES NA CONEXÃO ENTRE SOFT SKILLS E CAPITAL INTANGÍVEL

Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – “CAAE” N° Pesquisador para contato: Ana Claudia Lustosa de Mello Telefone: 45 99901-0149

Endereço de contato (Institucional): Rua Universitária, 1619

Convido-o a participar de uma pesquisa sobre a influência das competências da organização e das habilidades interpessoais. Os objetivos são analisar as suas percepções sobre as competências essenciais da organização e a conexão entre as habilidades interpessoais e o capital intangível, e têm o propósito de compreender como as habilidades podem interferir no funcionamento da instituição, e de que maneira estas podem impactar no desenvolvimento do trabalho dos servidores. Para que isso ocorra, você deverá responder um questionário que poderá ser concluído em aproximadamente 15 a 20 minutos.

Os principais riscos ao responder este questionário estão associados à possível sensação de desconforto emocional com algumas perguntas, uma vez que se trata de questões relacionadas ao seu cargo e seu ambiente de trabalho. Entretanto, caso isso aconteça, nós, pesquisadores, estaremos à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas. Além disso, você poderá, a qualquer momento, desistir de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Para que isso ocorra, basta informar, por qualquer modo que lhe seja possível, que deseja deixar de participar da pesquisa e qualquer informação que tenha prestado será retirada do conjunto dos dados que será utilizado na avaliação dos resultados.

Nós, pesquisadores, garantimos a privacidade e o sigilo de sua participação em todas as etapas da pesquisa e de futura publicação dos resultados. O seu nome nunca será associado aos resultados desta pesquisa, exceto quando você desejar. Nesse caso, você deverá assinar um segundo termo, específico para essa autorização e que deverá ser apresentado separadamente deste.

As informações que você fornecer serão utilizadas exclusivamente nesta pesquisa. Caso as informações fornecidas e obtidas com este consentimento sejam consideradas úteis para outros estudos, você será procurado para autorizar novamente o uso.

Caso você precise informar algum fato ou decorrente da sua participação na pesquisa e se sentir desconfortável em procurar o pesquisador, você poderá procurar pessoalmente o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UNIOESTE (CEP), de segunda a sexta-feira, no horário de 08h00 as 15h30min, na Reitoria da UNIOESTE, sala do Comitê de Ética, PRPPG, situado na rua Universitária, 1619 – Bairro Universitário, Cascavel – PR. Caso prefira, você pode entrar em contato via Internet pelo e-mail: cep.prppg@unioeste.br ou pelo telefone do CEP que é (45) 3220-3092.

Declaro estar ciente e suficientemente esclarecido sobre os fatos informados neste documento (assinatura na próxima seção).

Eu, Ana Claudia Lustosa de Mello, declaro que forneci todas as informações sobre esta pesquisa ao participante.

Cascavel, 02 de agosto de 2024.

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'ACL' in a cursive, stylized font.

Assinatura da pesquisadora

1. *

Marcar apenas uma oval.

Concordo com o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

SEÇÃO 1 - Percepção da importância das soft skills (habilidades comportamentais ou interpessoais) para a atuação no seu cargo.

Das questões 1 a 14, você deverá escolher uma opção, sendo: 1 = não é importante, 2 = às vezes importante, 3 = moderado, 4 = importante e 5 = muito importante, a respeito da sua percepção sobre a habilidade mencionada para o seu cargo.

2. 1. Habilidade de se comunicar em múltiplos níveis; habilidade em comunicar com membros da equipe, supervisores, clientes e outros parceiros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

3. 2. Ser cortês e amigável com todos os parceiros envolvidos na organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

4. 3. Ser flexível diante de um problema ou situação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

5. 4. Ser íntegro, ou seja, ter clareza em todas as informações, ter boa conduta, respeitar as regras. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

6. 5. Habilidades interpessoais, empatia, ou seja, compreender o problema do outro e buscar auxiliá-lo da melhor forma. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

7. 6. Motivação = ser uma pessoa motivada. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

8. 7. Ser profissional ao lidar com as situações, buscar não levar para o lado pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

9. 8. Trabalho em equipe = a habilidade de trabalhar efetivamente com o grupo para atingir os objetivos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

10. 9. Ser ético = possuir a habilidade de fazer "a coisa certa" nas situações de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

11. 10. Pensamento crítico = a habilidade de encontrar soluções para os problemas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

12. 11. Ser criativo e desenvolver recursos e projetos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

13. 12. Gestão do tempo = a habilidade de gerenciar o tempo e completar tarefas num determinado período de tempo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

14. 13. Aprendizagem contínua = continuar estudando, aprendendo e buscando experiências. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

06/10/2024, 18:39

A INFLUÊNCIA DAS CORE COMPETENCIES NA CONEXÃO ENTRE SOFT SKILLS E CAPITAL INTANGÍVEL EM UMA IES ...

15. 14. Liderança = a habilidade de ser um líder e liderar os demais. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

SEÇÃO 2 - Entendimento de quais são as *Core Competencies* (competências essenciais) da instituição.

Iremos agora falar sobre as competências da universidade. As *Core Competencies* são características únicas da instituição, difíceis de serem imitadas por outras. **Portanto, neste momento é preciso avaliar a instituição de acordo com seus CONCORRENTES.** Para as questões 15 a 25,

você deverá escolher uma opção, sendo: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não estou decidido, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente.

16. 15. A missão, objetivos e a estratégia da instituição são claros e coerentes. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

17. 16. Todos estão comprometidos com o mesmo objetivo e há uma cooperação para lidar com as tarefas difíceis. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

18. 17. Há uma comunicação aberta entre os indivíduos e o ambiente é caracterizado por relações amigáveis e confiança. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

19. 18. Os servidores participam efetivamente das decisões e das atividades da instituição. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

20. 19. A instituição atrai e mantém servidores competentes. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

21. 20. A instituição desenvolve habilidades necessárias para os servidores. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

22. 21. A instituição é conhecida por sua eficiência no serviço. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

23. 22. A instituição busca meios para motivar os servidores. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

24. 23. A instituição percebe oportunidades e ameaças do mercado e busca antecipar soluções. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

25. 24. A instituição busca novos parceiros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

06/10/2024, 18:39

A INFLUÊNCIA DAS CORE COMPETENCIES NA CONEXÃO ENTRE SOFT SKILLS E CAPITAL INTANGÍVEL EM UMA IES ...

26. 25. O atendimento é um diferencial inovador frente aos concorrentes. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

SEÇÃO 3 - Importância do Capital Intangível.

O capital intangível são ativos "não-físicos" (que não podemos tocar), mas que trazem valor à instituição, como por exemplo, a marca, as habilidades dos trabalhadores, entre outros.

Para as questões de 26 a 33, você deverá escolher uma opção, sendo: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não estou decidido, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente.

27. 26. Na instituição há um programa de treinamento. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

28. 27. Os servidores estão satisfeitos e motivados. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

29. 28. Os servidores são ouvidos e aprendem uns com os outros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

30. 29. A comunidade acadêmica está satisfeita, de um modo geral. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

31. 30. A instituição ouve o que a comunidade acadêmica tem a dizer. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

32. 31. A instituição propõe projetos com a comunidade acadêmica, com frequência. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

33. 32. A instituição implementa novas ideias. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

06/10/2024, 18:39

A INFLUÊNCIA DAS CORE COMPETENCIES NA CONEXÃO ENTRE SOFT SKILLS E CAPITAL INTANGÍVEL EM UMA IES ...

34. 33. A instituição aprimora as habilidades dos servidores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

SEÇÃO 4 - Questões pessoais

Para as questões de 34 a 39, selecione a melhor opção:

35. 34. Com qual gênero você se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

36. 35. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 60 anos
- Acima de 60 anos

06/10/2024, 18:39

A INFLUÊNCIA DAS CORE COMPETENCIES NA CONEXÃO ENTRE SOFT SKILLS E CAPITAL INTANGÍVEL EM UMA IES ...

37. 36. Qual a sua formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Especialização ou MBA
- Mestrado
- Doutorado

38. 37. Qual a área da sua formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Humanas (sociais)
- Exatas
- Biológicas
- Não possuo formação

39. 38. Quantos anos de experiência você possui na área em que atua hoje? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

06/10/2024, 18:39

A INFLUÊNCIA DAS CORE COMPETENCIES NA CONEXÃO ENTRE SOFT SKILLS E CAPITAL INTANGÍVEL EM UMA IES ...

40. 39. Atualmente você exerce qual função? *

Marcar apenas uma oval.

- Estagiário
- Bolsista
- PSS - Unioeste
- PSS - Ead
- PSS - Docente
- Agente Universitário
- CC - Cargo Comissionado
- Docente

41. 40. Caso deseje receber uma cópia da versão final com os resultados da pesquisa, deixe seu e-mail abaixo.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários