

A Percepção dos Procuradores da Fazenda Nacional sobre a Importância das Soft Skills para a Consultoria

The Perception of the Attorney for the National Treasury on the Importance of Soft Skills for the Consultancy

Submetido em 02.12.2024

Aceito em 27.12.2024

Tháisa Juliana Sousa Ribeiro
Procuradora da Fazenda Nacional
Mestre em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas (RJ)
ORCID: 0009-0005-1576-1130
E-mail: thaisa.ribeiro@pgfn.gov.br

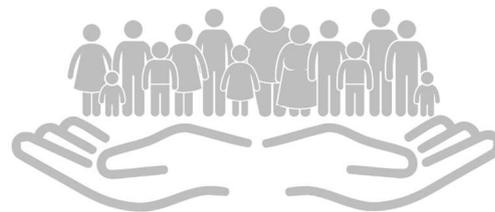
RESUMO

Este trabalho pretende investigar a percepção dos procuradores da Fazenda Nacional sobre a importância das *soft skills* para o exercício da atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico nas coordenações-gerais do órgão central da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Trata-se de pesquisa teórico-empírica de natureza exploratória e descritiva, com a realização de entrevistas semiestruturadas com procuradores da Fazenda Nacional, e análise documental. Para a interpretação dos dados, utilizou-se da técnica da análise do conteúdo e a observação direta, em razão da vivência da pesquisadora na PGFN nos últimos treze anos de exercício nas coordenações-gerais do órgão central da PGFN. A partir dos dados primários e secundários coletados, pôde-se extrair que os PFNs percebem a importância das *soft skills* diante do papel estratégico do PFN na formulação e desenvolvimento das políticas públicas, pois ele precisa ter consciência do seu papel de compatibilizar o interesse dos agentes políticos, concretizado pelas políticas públicas com o ordenamento jurídico.

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:1-34.

ISSN 2966-330X





Palavras-chave: Gestão por competências; competência; advogado público federal; Procurador da Fazenda Nacional; *soft skills*; competências transversais.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the perception of the Attorney for the National Treasury on the importance of soft skills for the consultancy and legal advisement functions in general coordination of the central body of the Attorney General's Office for the National Treasury (PGFN). A descriptive and qualitative research, with semi-structured interviews with Attorneys for the National Treasury working on PGFN's central body, and document analysis. The content analysis was the chosen technique to interpret the data and observation, due to the experience of the researcher in PGFN over the past 13 years in the general coordination offices of the PGFN's central body. From the primary and secondary data collected, it was possible to extract the importance of soft skills to optimize the performance of the Attorney for the National Treasury for the consultancy and legal advisement functions, in view of its strategic role in the formulation and development of public policies, in which it needs to be aware of its role in making the interests of political agents, materialised by public policies, compatible with the legal system.

Keywords: Competency management; competence; competency; Public Attorneys; Government Lawyers; Attorney for the National Treasury; soft skills.

1 INTRODUÇÃO

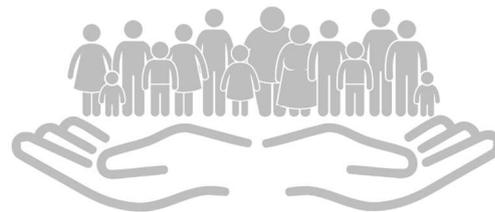
A crise mundial de saúde provocada pela pandemia de coronavírus intensificou o processo de mudanças sociais profundas que já estavam em curso com desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação. Isso exige preparo das organizações privadas e públicas de modo a se adaptarem a uma sociedade calcada no imediatismo, velocidade e incerteza (Malvezzi, 2000; Pereira; Rodrigues, 2014; Skoková, 2016; Schneider; Meirovich; Dolev, 2020; Krpálek *et al.*, 2021; Lepeley *et al.*, 2021).

No âmbito das organizações públicas, o servidor público precisa desenvolver competências sociais e emocionais relacionadas ao tempo e à formulação de propostas de políticas públicas de uma forma que se equilibrem as necessidades políticas imediatas e

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:2-34.

ISSN 2966-330X





urgentes com soluções permeadas pelos valores democráticos, o que também significa reconhecer e gerir o risco e a incerteza (OCDE, 2017; Gerson, 2020; Kauzya; Niland, 2020).

O capital humano bem preparado precisa assumir efetivo papel na organização pública, para que ela atinja seu propósito (Sinek, 2018). Isso exige uma visão organizacional mais centrada no ser humano, que é o fundamento das *soft skills* (Touloumakos, 2020; Lepeley *et al.*, 2021). A relevância teórica da pesquisa está em contribuir para os estudos relativos à importância das *soft skills* no ambiente organizacional, de forma a otimizar a atuação do profissional, diante de lacunas na literatura, como diagnosticado por Touloumakos (2020).

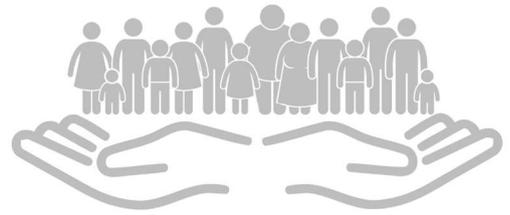
Compreender a percepção dos PFNs sobre a importância de competências que não sejam eminentemente técnicas (*hard skills*), vinculadas aos conhecimentos técnicos da ciência jurídica, e que se alinhem à estratégia da organização permite um ambiente favorável a que se proporcione o desenvolvimento dessas competências e à própria competência organizacional da PGFN, pois elas são oriundas de uma construção sinérgica e artesanal das competências individuais, por isso necessitam do apoio das lideranças organizacionais (Malvezzi, 2000; Cintra *et al.*, 2017).

Nesse sentido, pode-se extrair que os PFNs percebem a importância das *soft skills* diante do papel estratégico do PFN na formulação e desenvolvimento das políticas públicas, pois ele precisa ter consciência do seu papel de compatibilizar o interesse dos agentes políticos, concretizado pelas políticas públicas com o ordenamento jurídico (Binenbojm, 2014), notadamente ao analisar propostas de políticas públicas no contexto do desafio que o momento atual impõe (Schwab, 2021; Zockun; Antinarelli, 2020).

Este trabalho busca investigar a percepção dos PFNs sobre a importância das *soft skills* para o exercício da atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico nas coordenações-gerais do órgão central da PGFN.

Após a introdução, a Seção 2 deste artigo adentra no atual contexto de mudanças





tecnológicas e sociais que influenciam as relações de trabalho, e, a partir da concepção de competência, aborda-se a percepção e a importância das *soft skills*, a combinação delas com as *hard skills* como um papel relevante na organização, além da relevância das *soft skills* no ambiente público e na atuação da advocacia.

Em seguida, a Seção 3 se destina à apresentação da metodologia adotada e aos procedimentos de pesquisa utilizados. A escolha de métodos combinados é justificada. Na sequência apresentam-se a coleta e análise de dados secundários e primários, complementada pela observação direta da pesquisadora. A Seção 4 é destinada a apresentação dos resultados da pesquisa e discussão dos resultados, triangulando-se as revelações de campo com os dados secundários. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 A IMPORTÂNCIA DAS *SOFT SKILLS*

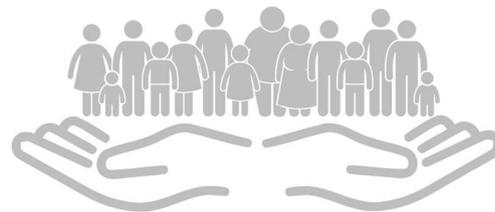
2.1 As *soft skills* e a gestão centrada no ser humano.

O sistema formal de educação rapidamente transportou as pessoas para aprenderem habilidades técnicas (*hard skills*), como as mais importantes para adquirirem conhecimento e informação. No entanto, essas condições não são mais válidas no ambiente de trabalho ou na educação, principalmente com a difusão tecnológica e a pandemia de coronavírus (Schneider; Meirovich; Dolev, 2020; Lepeley *et al.*, 2021).

Os profissionais precisam desenvolver habilidades como resiliência e comunicação, de modo a que a opção por novas soluções seja possível (Lepeley *et al.*, 2021). Por isso também as bases do sistema de ensino e a estrutura das organizações, incluídas as públicas, precisam mudar, superando-se as concepções burocráticas tradicionais, de modo a que se alcance flexibilidade de interação todos os interessados, o que é essencial para ideias inovadoras (Longo, 2007; Rakšnys; Valickas; Vanagas, 2020).

A visão de que o ser humano é o foco da nova administração pública reforça a gestão por competências, pois ela é vista como um meio de mudança da cultura burocrática





tradicional de uma organização pública para uma cultura organizacional flexível e mais personalizada (Beeck; Hondegheem, 2010; Skorková, 2016). E isso permite superar as várias dificuldades para sua efetiva implantação (Skorková, 2016; Montezano *et al.*, 2019).

A literatura brasileira normalmente divide a discussão acadêmica do conceito de competência com base nas correntes norte-americana e francesa, tendo absorvido ambas as concepções, e expandido o conceito, para abarcar as qualificações e as motivações do indivíduo, e o resultado que se pode gerar com o alinhamento ao objetivo estratégico da organização (Fleury; Fleury, 2001; Brandão; Guimarães, 2001; Dutra, 2004; Carbone *et al.*, 2009; Picchiali, 2010; Rodrigues; Rodrigues; Farias, 2020).

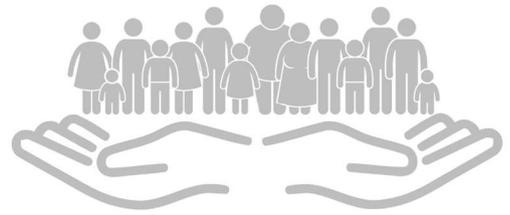
Assim, a competência seria a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (insumos), expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Fleury; Fleury, 2001; Ruas, 2008; Carbone *et al.*, 2009):

Competências individuais	
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber se desenvolver
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 1: Competências individuais.
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Ainda, Fleury e Fleury (2001) esclarecem que o conceito de competência é uma ideia





em construção que considera, basicamente, duas dimensões de análise: a individual e a organizacional, demonstrando também o alinhamento com a concepção de competência organizacional (Prahalad; Hamel, 2009).

Nesse sentido, a concepção de que o conceito de competências está em constante construção (Fleury; Fleury, 2001), possui dimensões múltiplas e holísticas (Deist; Winterton, 2005; Skorková, 2016) permite enxergar a necessidade de que se desenvolvam competências para além das técnicas, de modo a que o indivíduo e a organização possam enfrentar um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA, na sigla em inglês) (Lepeley *et al.*, 2021).

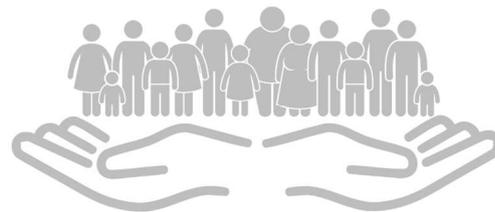
Nessa perspectiva se encontram as *soft skills*, que podem ser relacionadas às habilidades do saber agir, do mobilizar recursos, de integrar saberes múltiplos e complexos, de saber aprender, de saber se engajar, de assumir responsabilidades e de ter visão estratégica, que são aduzidas por Fleury e Fleury (2001). Elas serão exploradas na próxima seção.

2.1.1 A concepção e a importância das *soft skills*

No campo conceitual, o termo *skill* tem sido considerado como uma forma de trabalho qualificado que requer habilidades complexas e sofisticadas, o que engloba habilidades emocionais. Por fim, a versatilidade do termo o tornou útil no contexto de uma série de disciplinas científicas, e a sua investigação é galopante na literatura internacional, como exemplo, em estudos cognitivos, na educação, na elaboração de políticas públicas e organizacionais (Touloumakos, 2020).

A literatura demonstra que as *soft skills* têm sido entendidas como complementares às *hard skills*, influenciando o sucesso no desempenho do trabalho (Robles, 2012; Kovarik; Warren, 2020), havendo uma sinergia entre elas, na medida que as “*Soft Skills* dão às *Hard*





Skills a plasticidade necessária para se desenvolverem e se manterem atualizadas em circunstâncias variáveis” (Cimatti, 2016, p. 99, tradução da autora).

As *hard skills* são mais familiares e mais concretas (Katz, 1974), e sempre foram utilizadas pelos testes de mensuração da inteligência (QI), em detrimento das *soft skills*, que envolvem habilidades individuais, interpessoais, de comunicação e inteligência emocional (Deepa; Seth, 2013).

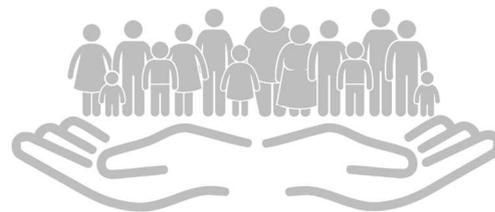
As *soft skills* são habilidades necessárias para completar e reforçar o valor e o impacto das competências técnicas (*hard skills*), motivo pelo qual a combinação das duas deve ocupar um papel central na organização (Lavrado *et al.*, 2020; Lepeley *et al.*, 2021), notadamente em uma organização que exige conhecimentos técnico-jurídicos diversos como é o caso da PGFN, como órgão integrante da Advocacia Pública federal (Wawrose, 2013; Júnior *et al.*, 2020).

É importante deixar claro que as *hard skills* continuam sendo importantes. O ponto nodal é que as *soft skills* as aperfeiçoam, e, assim, elas devem ser utilizadas conjuntamente no processo eminentemente multidimensional que envolve os avanços tecnológicos e inovação (Lavrado *et al.*, 2020; Camelo; Dias Silveira; Bicego, 2020).

2.1.2 *Soft Skills* no contexto brasileiro da advocacia e do serviço público federal

Como as competências são sempre contextualizadas, já que os conhecimentos e o *know how* do indivíduo nelas se transformam pela comunicação e utilização (Fleury; Fleury, 2001), as *soft skills* podem ser identificadas como competências/habilidades sociais (Andrade, 2016), “termo que tem sido utilizado para denominar o modo de uma pessoa em se comportar adequadamente aos diferentes tipos de ambientes, pessoas, grupos e comunidades” (Costa Filho *et al.*, 2021, p. 2).





No âmbito do Executivo federal, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), pela aprovação do Decreto nº 5.707/2006, externou a preocupação da União em implantar a gestão considerando competências no âmbito de seus órgãos e entidades (Ferreirar; Baêta, 2020; Montezano *et al.*, 2019).

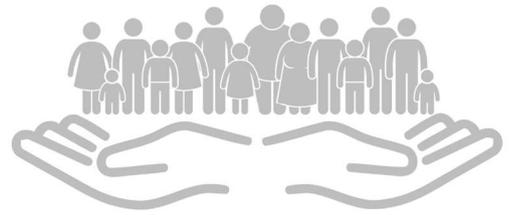
O Decreto nº 9.991/2019 revogou o decreto anterior e procurou focar no planejamento e na governança (ENAP, 2020). Os critérios e procedimentos específicos para implantação dessa nova concepção estão previstos na IN nº 201/2019. Seu objetivo é realizar a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Silva *et al.*, 2021).

Há um forte desafio na implantação da gestão por competências na administração pública, dentre os quais a gestão ainda atrelada a modelos burocráticos e disfunções do serviço público (Montezano *et al.*, 2019), como dificuldades de aprender uma nova forma de trabalhar, resistências dos servidores, clima e cultura organizacional (Silva *et al.*, 2021). Um fator que também influencia esse quadro é o sistema de ensino ainda focar nas competências técnicas (*hard skills*) (Randall, 2017; Schneider; Meirovich; Dolev, 2020; Lepeley *et al.*, 2021).

Com efeito, a literatura tem evidenciado a importância das *soft skills* nos mais diversos ambientes organizacionais, e demonstra que a inteligência medida pelos testes que aferem o QI é insuficiente para a dinâmica e os desafios da era da tecnologia e informação que o mundo está passando (Randall, 2017).

Nessa perspectiva, no âmbito da atuação da advocacia, as competências que vão além do entendimento da lei e do sistema jurídico ganha força, especialmente as *softs kills* (Camelo; Dias Silveira; Bicego, 2020), na linha do que restou identificado por Wawrose (2013) e outras pesquisas empíricas, em que identificaram a relevância do ensino e desenvolvimento de habilidades como resolução de problemas, comunicação, negociação, autoconfiança,





colaboração e trabalho em equipe (Vorenberg *et al.*, 2015).

Dessa forma, pensar a importância das *soft skills* para o PFN como membro da PGFN, organização que compõe a Advocacia Pública federal, neste século XXI, diante das mudanças que impactam o ensino jurídico, a advocacia e a administração pública vai no sentido de proporcionar que ele se mantenha alinhado ao cumprimento da função essencial outorgada pela Constituição Federal de 1988 (Moreira Neto, 1992).

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve o percurso metodológico seguido neste estudo, que objetiva encontrar respostas possíveis para o problema apresentado. É esclarecida a caracterização da pesquisa quanto ao tipo, à abordagem, e ao recorte temporal, seguido dos procedimentos de coleta, análise e tratamento dos dados. Adicionalmente, são discutidas as limitações observadas na metodologia descrita.

3.1 Coleta de dados

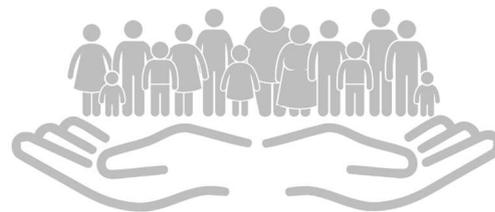
O presente artigo compreende uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, pela utilização de entrevistas com roteiro semiestruturado. Os procedimentos se complementam, e o uso de métodos mistos amplia os dados disponíveis, e permitem aumentar a confiança da pesquisa (Stake, 2011). Assim, a partir da vivência da pesquisadora como membro da carreira de PFN também foi possível realizar avaliações ao longo da pesquisa.

Para manter o anonimato, cada entrevistado recebeu um código, após a conclusão da entrevista individual, e foram definidos quatro perfis para ajudar na análise do conteúdo, e que são: (1) idade; (2) gênero; (3) se exerce cargo/função de gestão na PGFN e (4) tempo como PFN em exercício no órgão central da PGFN; (5) unidade de exercício no órgão central da PGFN (Duarte, 2004), conforme exposto pelo Quadro 2:

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:9-34.

ISSN 2966-330X





Entrevistado	Idade (anos)	Exercício de cargo/função na PGFN	Gênero	Tempo como PFN no órgão central da PGFN (anos)	Unidade de exercício no órgão central da PGFN
PFN1	42	Sim	M	6	CRJ (CAEJ)
PFN2	42	Sim	M	5	CAT
PFN3	44	Não	F	18	CGP
PFN4	45	Não	F	2	COGEP
PFN5	42	Sim	M	6	PGA
PFN6	42	Não	M	8	CAS
PFN7	36	Não	M	9	CGP
PFN8	52	Não	F	17	CAT
PFN9	42	Sim	M	6	CAF
PFN10	43	Não	M	3	CAP
PFN11	52	Sim	F	3	PGA
PFN12	38	Sim	F	13	CAN

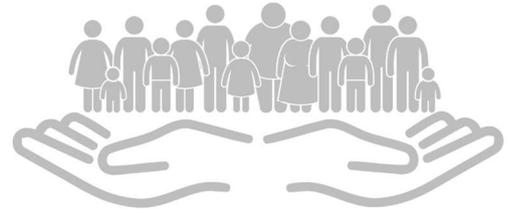
Quadro 2: Sujeitos da pesquisa. Fonte: Elaborado pela autora.

Após a estruturação das perguntas para a entrevista, elas foram realizadas entre 25 de abril a 6 de maio de 2022, pessoalmente, com gravação em áudio e/ou remotamente, com o uso das plataformas *Zoom* ou *Google Meets* (Duarte, 2004; Yin, 2016), com duração média de 59 (cinquenta e nove) minutos, sendo 32 (trinta e dois) minutos, a mais curta e 1:44h (uma hora e quarenta e quatro minutos), a mais longa), totalizando mais de 12 (doze) horas de interlocução.

3.2 Tratamento dos dados

Como base teórica para a análise de dados coletados segue-se a técnica da análise de





conteúdo (Bardin, 1977; Vergara, 1998; Creswell, 2007).

Buscou-se realizar a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e elementos comuns que refletem uma determinada realidade, conceito ou característica semelhante (Bardin, 1977; Caregnato; Mutti, 2006) e, posteriormente, relacioná-los com as categorias.

Pelo Quadro 3, pode-se verificar os marcos teóricos do levantamento bibliográfico, que serviram de base para a criação das categorias, por meio das quais se procura identificar se há consonância entre a literatura com a percepção dos entrevistados em relação às categorias mencionas.

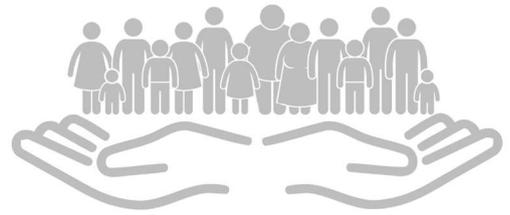
Categorias norteadoras das entrevistas conforme literatura	
Mudanças tecnológicas e sociais e seus impactos na atuação do PFN.	Moreira Neto (1992); Torres (2009); Binenbojm (2014); Lavrado <i>et al.</i> (2020); Rakšnys, Valickas e Vanagas (2020); Gerson (2020); Pavan (2020); Kauzya e Niland, (2020).
As <i>soft skills</i> e a gestão centrada no ser humano.	Rakšnys, Valickas e Vanagas (2020); Lima <i>et al.</i> (2020); Thomke (2020); Lepeley <i>et al.</i> (2021).
A concepção e a relevância das <i>soft skills</i> .	Skorková (2016); Cimatti (2016); Touloumakos (2020); Lavrado <i>et al.</i> (2020); Lepeley <i>et al.</i> (2021); Krpálek <i>et al.</i> (2021).
Como a combinação das <i>hard skills</i> e <i>soft skills</i> pode ocupar um papel central na organização.	Evans <i>et al.</i> (2012); Swiatkiewicz (2014); Lavrado <i>et al.</i> (2020); Lepeley <i>et al.</i> (2021); Júnior <i>et al.</i> (2020); Wawrose (2013); Lopes-Jr, et al. (2021); Krpálek <i>et al.</i> (2021).
<i>Soft skills</i> no contexto do serviço público e da advocacia.	Wawrose (2013); Vorenberg <i>et al.</i> (2015) Randall (2017); OCDE (2017); Camelo, Dias Silveira e Bicego (2020); Gerson (2020); Krpálek <i>et al.</i> (2021).

Quadro 3: Categorias norteadoras das entrevistas conforme literatura.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a coleta dos dados, buscou-se compreender se as informações colhidas dialogam com o referencial teórico. Isso significa que se buscou compreender a importância das *soft*





skills para a atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, na percepção dos PFNs, de modo a se verificar se há diálogo entre a percepção deles, do diagnóstico de competências comportamentais individuais iniciado pela PGFN, com as categorias previamente indicadas pela literatura adotada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

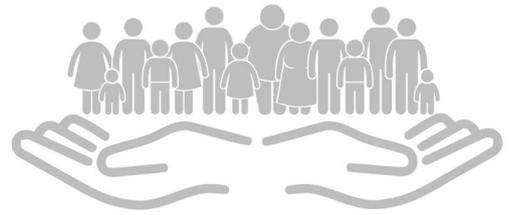
No presente artigo serão apresentados os resultados em relação ao *corpus* da pesquisa eliciado a partir da realização das entrevistas.

4.1 Mudanças tecnológicas e sociais e seus impactos na atuação do PFN

Ao serem questionados sobre o papel estratégico do PFN, no contexto das mudanças tecnológicas, sociais e de inovação do Estado, os entrevistados revelaram que é fundamental que o PFN que atua na atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico tenha consciência desse papel, inclusive porque “a gente acabou sendo arrastado pela tecnologia e isso é um fator sensível no fluxo de demandas...” (PFN1), o que converge com Lima *et al.* (2020) e World Economic Forum (2020), que afirmam que a tecnologia pode impactar tanto a quantidade quanto a qualidade dos empregos.

No âmbito da atividade consultiva exercida pelo PFN, a percepção dos entrevistados também se alinha a Torres (2009) e Pavan (2020), que expressam que o advogado público deve atuar nas etapas da formulação da política pública, pois, “principalmente, os procuradores que estão nas consultorias jurídicas evidenciam esse papel estratégico e até precisam ter esse perfil... que saiba identificar sua posição” (PFN5), já que “a nossa atividade tem muita interface com a política, com as políticas públicas, com as decisões dos órgãos administrativos” (PFN2), pois “a gente fala juridicamente das propostas que saem do governo” (PFN9).





Disso, extrai-se a importância das *soft skills* para a atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, na medida em que o PFN, na qualidade de advogado público, precisa, para compreender a política pública “...ser propositivo, apresentar, quando possível, soluções ou alternativas” (PFN1), para os problemas difíceis e complexos da administração pública moderna (Rakšnys; Valickas; Vanagas, 2020).

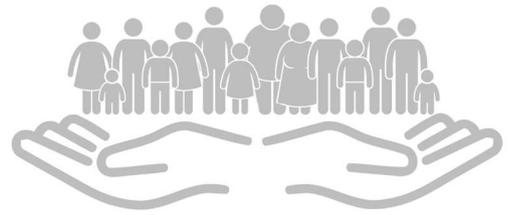
Nessa perspectiva, a orientação jurídica é uma das faces da atividade-fim de consultoria (Diniz, 2021), pois “...embora nossas manifestações sejam opinativas, muitas vezes, elas são utilizadas como fundamento pra uma decisão, e uma decisão aqui, às vezes, muito ampla, que afeta toda a sociedade...” (PFN3). Isso porque, “fazendo recomendações para tornar mais forte...mais segura, juridicamente, aquela política ou mesmo para evitar que ela tenha um colapso jurídico depois...” (PFN10).

A compreensão da política pública que é colocada pelo gestor é fundamental, pois “entendendo qual é o objetivo da administração, a gente consegue apontar outros caminhos, para viabilizar aquela política” (PFN11), aprimorando a ação governamental (Torres, 2009; Binenbojm, 2014; Bailly, 2017; Pavan, 2020), o que, no atual contexto histórico, apresenta-se imprescindível pela mudança permanente na dinâmica da execução do trabalho e fluxo rápido de informações (Krpálek *et al.*, 2021).

Os entrevistados demonstraram que as *soft skills* são relevantes para a atividade consultiva da PGFN, na solução dos problemas que lhes são postos diuturnamente, diante da influência do PFN na formulação e no desenvolvimento das políticas públicas (Bailly, 2017; Pavan, 2020), motivo pelo qual ele deve ter a capacidade de compreender seu próprio papel, estando atento às necessidades do gestor público e da sociedade (Zockun; Antinarelli, 2020), o que demanda uma concepção centrada no ser humano.

Isso permite a evolução de concepções estruturais da organização, de modo a assegurar estabilidade à desejável liberdade de atuação do PFN, aliada ao seu comprometimento com a organização e à sociedade, o que envolve o foco na dinâmica





inerente ao conceito de competências, propiciando que as *soft skills* ocupem um papel essencial no desempenho das organizações, de modo a que ele e a PGFN possam enfrentar um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (Lepeley *et al.*, 2021).

Pelo seu papel estratégico para as políticas públicas, a habilidade de comunicação emergiu das entrevistas como a *soft skill* mais necessária para otimizar a atuação do PFN na atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, principalmente na necessidade de se entender a política pública que lhe é posta à análise, o que guarda harmonia com o entendimento de Gustin e Sviokla (2018, p. 4, tradução da autora), de que “as máquinas são rudimentares na sua capacidade de compreender o teor emocional de uma pessoa, reunião ou organização”.

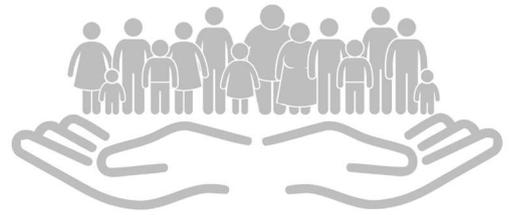
A percepção dos entrevistados converge com Diniz (2021), para quem a função de consultoria é proativa e busca a prevenção de litígios, bem como comunga com os achados dos estudos desenvolvidos por Wawrose (2013), Vorenberg *et al.* (2015) e Krpálek *et al.* (2021).

4.2 As soft skills e a gestão centrada no ser humano

As respostas revelaram que a percepção é de que a estrutura organizacional vertical atualmente adotada sofre mitigação, haja vista que a superioridade hierárquica que a função ou o cargo comissionado pode demandar cede à visão de que “essas chefias estão muito mais ligadas à coordenação, distribuição e controle finalístico do que uma chefia no sentido de mando; então sempre encarei os colegas como colegas, independentemente da posição que cada um tivesse” (PFN6).

Reconhece-se um avanço institucional pela mudança de perspectiva das pessoas, porque “hoje tem uma preocupação muito maior de atender as pessoas, de fazer tudo muito objetivo... você tem um coleguismo maior” (PFN9); “nós somos colegas; hoje eu estou chefe,





amanhã não tô...a gente é realmente o procurador, não é? E isso também é preciso deixar muito claro, por isso que a gente tem que trabalhar, na verdade, em parceria...aí a gente consegue construir” (PFN11).

Pensar as *soft skills* como impulsionadoras de formas alternativas de organização se justifica porque elas “são importantes para o trabalho, por isso você traz a necessidade de modificar o modelo” (PFN5) e como um meio de mudança da cultura burocrática tradicional de uma organização pública para uma cultura organizacional flexível e mais personalizada (Beeck; Hondeghem, 2010; Skorková, 2016) o que enseja uma organização “mais democrática, as pessoas podem ser mais abertas, serem mais preparadas.” (PFN10).

Nessa seara, o “parâmetro institucional” (PFN 10) precisa ser as pessoas, que são o investimento principal da organização (Lepeley *et al.*, 2021), não tendo ficado claro se há flexibilidade na atual cultura organizacional da PGFN, pois “eventualmente, se chegarem novos gestores que não deem tanta liberdade, a estrutura não funcionará” (PFN7).

Um ambiente organizacional de maior flexibilidade pavimenta o caminho para o desenvolvimento de *soft skills* porque elas se desenvolvem melhor (Rakšnyš; Valickas; Vanagas, 2020), fomentando a desejada “a liberdade de os procuradores atuarem da melhor forma possível” (PFN7), e concretizando a visão de futuro, indicando a correlação entre as *soft skills* e o aperfeiçoamento organizacional.

Isso pode se coadunar à busca de estruturas mais ágeis e flexíveis para permitir a adequação da atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico prestada pela PGFN, por meio do PFN, às rápidas transformações sociais (Lavrado *et al.*, 2020; Thomke, 2020):

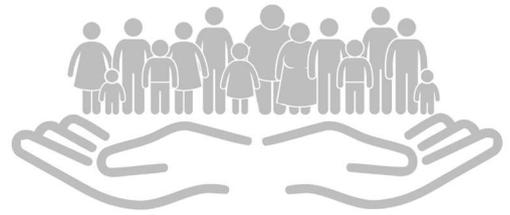
“inclusive eu entendo que essas *soft skills* e suas habilidades não técnicas elas são muito adequadas nesse modelo de horizontalidade porque no modelo de verticalidade muitas vezes elas até ficam sem espaço e não são um elemento necessariamente aferível ou que seja cobrado como um elemento importante no processo produtivo, né?” (PFN5).

Flexibilidade organizacional e liberdade de atuação também se relacionam à

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:15-34.

ISSN 2966-330X





responsabilidade de cada um dentro da equipe, diante do papel estratégico do PFN, já que “com grandes poderes, vêm grandes responsabilidades” (PFN9), o que se alinha à própria noção de competência (Fleury; Fleury, 2001):

“É, eu vejo que muitas dessas coisas, eu só fui perceber porque eu fui obrigada a perceber depois de assumir a coordenação, que **até então era algo que não me dizia respeito... que era algo alheio, eu estava fazendo meu trabalho e era uma procuradora razoável, boa... e não saber essas coisas não me afetava em nada, não é? Então eu acho que é realmente trazer essas pessoas para protagonismo; trazer essas pessoas para pensar como que a gente faz uma chefia coletiva, ou algo do tipo, não é? Para que as pessoas realmente se deparem com essas realidades.**” (PFN12).

Com isso, todo PFN deve “ter mais protagonismo... um senso de responsabilidade maior...uma noção estratégica maior e até mais esmero no seu trabalho” (PFN12), se houver menos concentração nas hierarquias superiores, o que demanda que ele possua a capacidade de compreender seu próprio papel (Zockun; Antinarelli, 2020), até pela demanda crescente de trabalho.

Nesse sentido, “eu vejo como um elemento muito essencial esses aspectos de *soft skills* no procurador” (PFN6), o que se harmoniza com a responsabilidade do PFN dentro da equipe, enquanto parecerista, mesmo sem ocupar uma dessas funções/cargos, pois “o procurador tem que ter mais iniciativa... saber que, muitas vezes, ele vai ter que resolver o problema, mesmo que seja pra dizer não” (PFN9), por isso a gente tem que fomentar, a gente tem que, realmente, focar muito nessas, nessas *soft skills*, não é, para tentar envolver a equipe, para que todos queiram colaborar. Mesmo que não tenham o cargo, não é?” (PFN12).

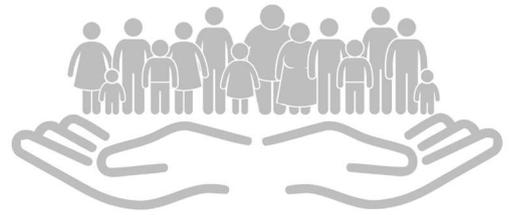
Aliás, dados os avanços tecnológicos, há espaço para se pensar em aperfeiçoamento organizacional, pois “a gente tem se deparado com uma série de mudanças, não é? Impostas pela tecnologia.” (PFN1), o que converge com os desafios da automação e da crise de saúde pública, oriunda da pandemia de coronavírus, mencionados pelo *World Economic Forum* (2020):

“E aí tem esse trabalho remoto, ele veio, ele trouxe essa questão, tudo está

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:16-34.

ISSN 2966-330X





mais rápido. Hoje a pessoa que mandava uma consulta por e-mail, e eu tinha um dia pra responder porque eu tinha que estar na Procuradoria para responder. Em casa, eu não ia responder, então no outro dia eu respondia. Hoje, não. Me manda um *zap* e daqui a 5 minutos já querem resposta. E assim as coisas ficaram num ritmo bem frenético...” (PFN12).

Assim, o estilo de gestão praticado pela PGFN ainda não é capaz de disseminar o propósito organizacional, externado pelo seu mapa estratégico, bem como um modelo mais flexível pode influenciar positivamente no trabalho diário do PFN no exercício da atividade-fim de consultoria e assessoramento. E as *soft skills* podem contribuir nesse processo de aprimoramento organizacional.

A percepção de que existe um ambiente de colaboração pela mudança na visão das pessoas converge com Thomke (2020) que afirma que pessoas e estruturas rígidas não colaboram para a inovação e com Fortier e Albert (2015) e Lepeley *et al.* (2021), no sentido de que as *soft skills* permitem uma interação efetiva e harmônica entre as pessoas, proporcionando que as diferenças sejam respeitadas, visando os objetivos da organização, daí elas estarem no centro das atenções.

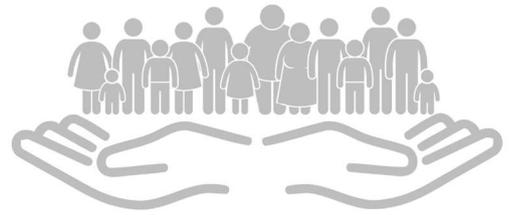
Não obstante essa percepção, não ficou claro se, efetivamente, a gestão baseada no ser humano é o “parâmetro institucional” (PFN 10) da PGFN, pois, “a depender do fluxo empregado e do perfil do ocupante do cargo hierárquico, às vezes, ele obsta um pouco essa liberdade criativa e construção coletiva do entendimento...” (PFN5), o que pode afetar a própria integração entre os envolvidos. E isso não se alinharia à visão de futuro da PGFN.

Como o modelo organizacional baseado em estrutura vertical adotada pelo órgão central da PGFN é reflexo da estrutura adotada pela burocracia administrativa federal, e é permeada por “normativos da própria PGFN...com um fluxo que é hierárquico” (PFN5), pensar em uma “maior maleabilidade, não na estrutura em si, mas no fluxo do entendimento jurídico ou da manifestação que vai acontecer” (PFN5), já pode ser fator de mudança definitiva no parâmetro organizacional.

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:17-34.

ISSN 2966-330X





Nesse sentido, o investimento nas *soft skills* pode impulsionar para que se alcance um padrão de qualidade elevado na PGFN, que, como organização pública, precisa preparar os PFNs para as novas necessidades sociais que desafiam a administração pública (OCDE, 2017; Krpálek *et al.*, 2021).

A adoção de tecnologias modernas e de sistemas de informação adequados são necessários, haja vista o contexto histórico “de muita inovação tecnológica...em razão até da Inteligência Artificial” (PFN2), inclusive diante do contexto evidenciado pela pandemia de coronavírus, em que houve um isolamento físico “forçado”, que acarretou uma “mudança de paradigma tecnológico, de ter que se adequar a trabalhar de outras formas” (PFN12).

O investimento em tecnologia da informação para o auxílio da atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, aliado à flexibilidade interna do atual modelo organizacional, pode mitigar o desenho piramidal do processo de construção da orientação jurídica emanada pela PGFN.

4.3 A concepção e a relevância das *soft skills*

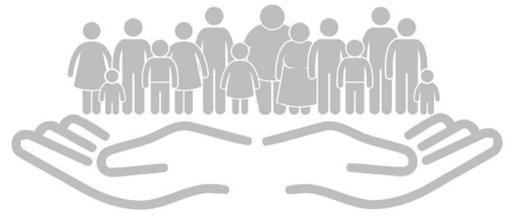
Referente à compreensão do conceito *soft skills*, destaca-se uma certa apreensão em os entrevistados responderem corretamente a percepção deles sobre seu significado, convergindo com Cimatti (2016), Thompson (2019), Touloumakos (2020) e Lepeley *et al.* (2021) que aludem à dificuldade em se estabelecer um consenso quanto à concepção e enquadramento das *soft skills*:

“Não sou especialista no tema. Mas eu acredito que *soft skills* né, diferentemente das *hard skills*, estariam menos relacionadas a questões de conteúdo intelectual e mais relacionadas à inteligência emocional, à forma de relacionamento com as pessoas, esse tipo de envolvimento, no trabalho, né?... A gente fica muito preso a uma concepção de dogmatismo, de conteúdo jurídico e na nossa faculdade a gente não...a gente praticamente não teve, e eu acho que ainda não tem, nos currículos, disciplinas que façam com que você pense fora da caixa, né?” (PFN2).

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:18-34.

ISSN 2966-330X





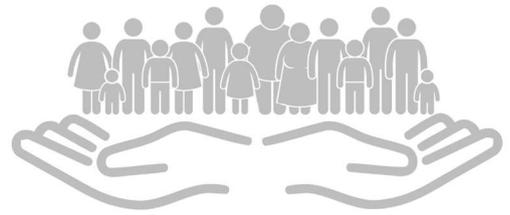
Os entrevistados puderam assinalar que, na compreensão deles, *soft skills* são concebidas como habilidades que englobam “inteligência emocional” (PFN2; PFN4) e “que inclui próprio conhecimento” (PFN4), “habilidades pessoais” (PFN1), “habilidades interpessoais” (PFN6; PFN7; PFN8; PFN9; PFN11; PFN12), “relacionadas ao aspecto comportamental” (PFN5), psicológico (PFN3; PFN5; PFN11), “e que você vai desenvolvendo ao longo do tempo” (PFN9), “diferentes das habilidades técnicas, que são normalmente as habilidades que são cobradas, por exemplo, no nosso concurso” (PFN6), e que “a gente não aprende na faculdade, pelo menos não na de Direito” (PFN11).

Os entrevistados percebem que “realmente as essas habilidades são extremamente importantes” (PFN3), pois “...são um componente essencial para o bom desempenho da entrega dos trabalhos; do produto que se quer entregar pra sociedade ou pro consulente” (PFN5), já que “você precisa de mais *soft skills* que o final do nosso trabalho, o objetivo dele seja alcançado a contento” (PFN6), sendo um “refinamento da qualidade do trabalho; qualitativa quanto quantitativa” (PFN10).

Essa percepção se coaduna a Cimatti (2016), Randall (2017) e Lepeley *et al.* (2021), já que as *soft skills* proporcionam “saber ouvir uma crítica sem morrer do coração” (PFN4), tendo sido ressaltado que “se houver um melhor aprimoramento das habilidades de cada um e cada um trazer essa habilidade para o trabalho, acho que só temos a ganhar” (PFN7), pois “você vai ter uma qualidade de vida melhor.” (PFN8), já que “os maiores problemas são de relacionamento humano” (PFN11).

Da importância das *soft skills* para o ambiente do trabalho nas coordenações-gerais da PGFN, foi questionando aos entrevistados sobre o diagnóstico de competências comportamentais individuais iniciado pela PGFN e a sua influência e relevância na atividade- fim de consultoria e assessoramento jurídico.





Três situações preponderantes emergiram das entrevistas (i) os entrevistados afirmaram o desconhecimento do trabalho realizado (PFN7; PFN8; PFN9; PFN10; PFN11); (ii) os entrevistados não percebem que haja a influência do diagnóstico realizado na atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico (PFN1; PFN4; PFN5) e (iii) os entrevistados que conhecem o diagnóstico efetuado, até entendem que ele pode influenciar a atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, mas desconhecem o seu resultado (PFN3; PFN6; PFN12).

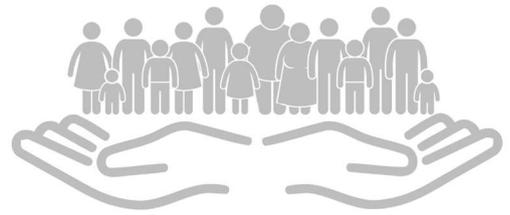
Um dos entrevistados ressaltou que o diagnóstico de *soft skills* veicula “...uma seleção, pela instituição, daquilo que ela reputa mais relevante ou daquelas competências, e habilidades comportamentais e de liderança, enfim, que a Procuradoria entende como importante, desenvolver nos seus talentos, nas suas equipes de colaboradores, né?” (PFN2), mas que ainda demanda a disseminação delas, pois “...precisa aprofundar mais essa... nesse pós listagem aí.” (PFN2).

Nessa linha, a percepção é que a falha na comunicação permite que o diagnóstico não influencie, “em termos de prática e aplicação” (PFN1), o exercício da atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, já que “ainda assim é pouco disseminado” (PFN3), na

medida em que “você não sabe nem os valores, nem a missão, nem nada disso. Para os procuradores isso é balela, quanto mais mapeamento de competência” (PFN4).

A ausência do desenvolvimento de *soft skills* foi percebida como capaz de influenciar o desempenho esperado do PFN que atua na consultoria e assessoramento jurídico, e que isso, além das *hard skills*, precisa ser considerado prioridade no ambiente organizacional da PGFN, pois, “se empregarmos elementos para desenvolver, para aferir...o desempenho dessas habilidades não técnicas...o emprego de tudo isso ele leva a um outro patamar” (PFN5).





4.4 A combinação das *hard skills* e *soft skills* como papel central na organização

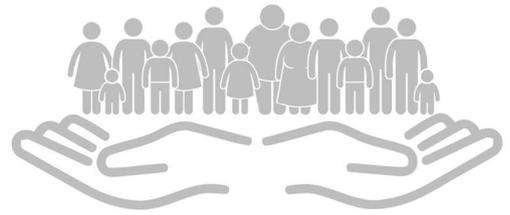
Com efeito, as *hard skills* permanecem sendo imprescindíveis aos PFNs. Mas em um mundo que passa por disrupção nas relações de trabalho, com a automação de atividades e profissões, a quantidade e a qualidade dos empregos são impactadas (Lima *et al.*, 2020; WORLD ECONOMIC FORUM, 2020; Porrúa *et al.*, 2021), exigindo competências que possibilitem melhorar a relação do indivíduo consigo e com o próximo, de modo a melhorar o próprio conhecimento técnico.

Das entrevistas, extrai-se que, as *hard skills* não têm mais espaço sozinhas para que a organização tenha competitividade, pois “aquele conteúdo intelectual muito forte, aquele conhecimento técnico, talvez, ele seja menos importante” (PFN2), o que comunga com Evans *et al.* (2012), Cimatti (2016) e Gerson (2020).

Os entrevistados percebem que as *soft skills* podem “aprimorar, polir, lapidar ou até fazer uma correção de rumos com relação à sua bagagem técnica” (PFN1), “sofisticando algumas...por exemplo, inteligência emocional, no desenvolvimento de uma *hard skill*” (PFN2), já que “obviamente, as *hard skills* vão ficar bem mais robustas e o PFN vai conseguir desempenhar melhor” (PFN10) o seu trabalho eficazmente (Iyengar, 2013), porque “elas permitem que a gente tenha um olhar além daquilo que é só do campo jurídico” (PFN3), “e não bloqueiam a construção do conhecimento” (PFN5).

Como a “junção de habilidades não técnicas com as técnicas aprimoram ambas” (PFN12), elas “têm que ocupar um papel central” (PFN6; PFN11) na organização (Lavrado *et al.*, 2020; Lepeley *et al.*, 2021), já que elas “se complementam e elas são capazes de trazer sim um nível de maior desenvolvimento das *hard skills* né?” (PFN5), ou seja, “as duas situações andam emparelhadas, e não em conflito” (PFN7).





Das entrevistas, pôde-se compreender que os PFNs percebem a importância das *soft skills* e que elas podem ocupar um papel central na PGFN, motivo pelo qual se deve pensá-las no contexto do serviço público e da advocacia, haja vista a qualidade de advogado inerente ao PFN.

4.5 Soft skills no contexto do serviço público e da advocacia.

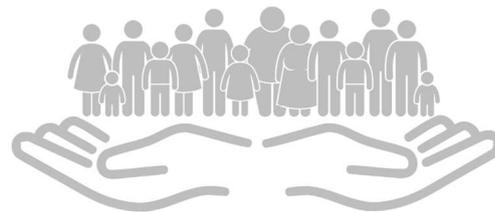
No âmbito da advocacia pública consultiva, que é praticada pelo PFN em exercício nas coordenações-gerais do órgão central da PGFN, deve haver a preocupação com a preservação das políticas públicas postas à exame, coadunando-as com o ordenamento jurídico em vigor.

Com esse pano de fundo, os entrevistados foram questionados sobre o perfil para o exercício da atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, emergindo que ele seria “criativo, proativo, empático e disponível” (PFN2), “muito técnico, mas também muito respeitoso com os colegas” (PFN6), “assertivo...agir com firmeza e clareza...sem ser agressivo” (PFN7). E na busca desse perfil, as *soft skills* aumentariam o desempenho profissional, alinhando-se ao mapa estratégico da PGFN:

“O perfil de quem vem para uma consultoria deve envolver essas habilidades, essas *soft skills*, né, essas habilidades para se ter um desempenho melhor, mais efetivo e isso se alinha ao que, me parece, são os valores essenciais e a visão de futuro da PGFN” (PFN11).

Esse perfil desejado passa pela busca de conhecimentos alheios à formação eminentemente jurídica, considerando que “embora o nosso papel não seja econômico...para conseguir entender, às vezes, a demanda da administração, a gente tem que ter uma noção de economia” (PFN11), o que se alia “àquela visão do advogado multidisciplinar e multitarefa” (PFN4), significando uma visão ampla dos temas técnico-jurídicos que lhes apresentados para análise (Diniz, 2021; Camelo; Dias Silveira; Bicego, 2020).





Nessa linha, “o ideal seria, realmente, aquela pessoa meio enciclopédica” (PFN12), o que se coaduna com a polivalência exigida pela necessidade de adaptação às mudanças (Longo, 2007). Para isso também é preciso mecanismos eficientes de tecnologia para auxílio na atividade-fim de consultoria, o que, inclusive, impacta o conhecimento das manifestações jurídicas dentro da PGFN, e a própria eficiência da atividade-fim (Krpálek *et al.*, 2021).

Como a atividade de consultoria requer trabalho em conjunto, pois “é um trabalho que você não vai ficar isolado; não é uma carga de processos ali que você vai fazer e você pode fazer onde você quiser, como você quiser...” (PFN12), a diversidade foi ressaltada como interessante.

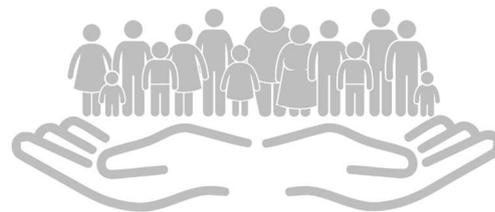
Assim, “se você conseguir mesclar uma equipe bem, com pessoas com diversos perfis, eu acho que todo mundo tem a ganhar, acho que a coordenação, a equipe vai só tem a ganhar, né?” (PFN2), na medida em que se “pode ter um minigrupo ali com perfis diferentes” (PFN10) e “pessoas com diferentes perfis enriquecem o ambiente” (PFN11), mas foram ressaltadas atitudes indesejadas para o ambiente de um órgão de consultoria e assessoramento jurídico:

“Então o perfil de uma pessoa que tem **dificuldade de interagir, que tem dificuldade de ouvir, que tem dificuldade de fazer esse exercício, de se colocar no lugar do outro**, não é? De tentar entender o problema do outro. **Esse é um perfil indesejado numa consultoria.**” (PFN11).

Para isso, “o desenvolvimento deve ser parte integrante das ações de gestão da PGFN” (PFN5), visando “desenvolver ao máximo, o potencial dos seus membros” (PFN6), evidenciando a percepção de que o papel institucional da PGFN é importante, para o perfil desejado para as unidades consultivas do órgão central, especificamente das *soft skills*, o que se coaduna a Krpálek *et al.* (2021), sobre a necessidade de a organização pública apoiar a formação de seus profissionais.

Das percepções colhidas dos entrevistados e da categoria emergente das entrevistas,





pode-se extrair a efetiva necessidade de apoio das lideranças organizacionais (Malvezzi, 2000; Cintra *et al.*, 2017) para que as *soft skills* ocupem um papel central na PGFN e proporcionem uma qualidade melhor do trabalho pelos PFNs na atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico, pois “a gente acaba apresentando um produto mais aperfeiçoado do que se você não olhasse pras (*sic*) habilidades individuais; enfim, se você focasse só nas habilidades técnicas” (PFN3) (Camelo; Dias Silveira; Bicego, 2020).

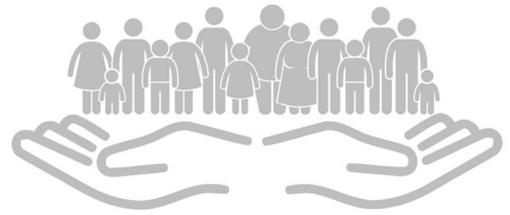
Para isso, é necessária uma efetiva comunicação institucional, por *feedback* organizacional e a implantação de um sistema de desenvolvimento das *soft skills* necessárias aos PFNs, pois “as instituições são as pessoas né? Você vai desenvolver as pessoas, você vai desenvolver as instituições. Eu acho que só tem a ganhar esse processo.” (PFN2).

As *soft skills* elencadas pelas entrevistas também se aliam ao contexto do serviço público, conforme os achados da pesquisa de Krpálek *et al.* (2021), que apontam a vontade de servidores desenvolverem habilidades como comunicação, criatividade, trabalho em equipe e flexibilidade, “que são aspectos de *soft skills*, estão na vanguarda da administração pública” (Krpálek *et al.*, 2021, p. 14, tradução da autora).

A percepção dos entrevistados também converge com a relevância do ensino e desenvolvimento de habilidades, como resolução de problemas, comunicação, negociação, autoconfiança, colaboração e trabalho em equipe identificadas por Vorenberg *et al.* (2015), na medida em que é perfeitamente possível o aprendizado das *soft skills* (Randall, 2017; Thompson, 2019).

Vislumbra-se, portanto, que a percepção dos entrevistados se alinha aos achados da literatura sobre a importância das *soft skills* no contexto da advocacia e do serviço público, o que significa que elas se aplicam ao contexto organizacional da PGFN.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou a percepção dos procuradores da Fazenda Nacional (PFNs) sobre a importância das *soft skills* para o exercício da atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico nas coordenações-gerais do órgão central da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

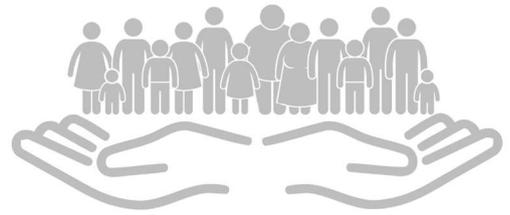
A importância das *soft skills* é percebida para o papel estratégico do PFN, especialmente no contexto histórico atual de mudanças tecnológicas e sociais, que desafiam as organizações públicas e que foram evidenciadas pela pandemia de coronavírus (Lepeley *et al.*, 2021). Por isso, ele deve ter a compreensão seu próprio papel, estando atento às necessidades do gestor público e da sociedade (OCDE, 2017; Zockun; Antinarelli, 2020; Krpálek *et al.*, 2021).

No consenso sobre a importância do domínio das denominadas *soft skills* pelos PFNs para o exercício dessa atividade-fim, como decorrência da realidade mundial que apresenta novos desafios organizacionais e profissionais, inclusive de automação das profissões (Lima *et al.*, 2020), as *soft skills* despontam como competências que permitem elevar o desempenho esperado do profissional (OCDE, 2017).

Para tanto, há necessidade de investimento para o adequado mapeamento e o desenvolvimento de *soft skills* no contexto das coordenações-gerais do órgão central da PGFN, tendo emergido da pesquisa a comunicação, o trabalho em equipe e a resolução de problemas como as três mais necessárias à otimização da atuação do PFN no exercício da atividade-fim de consultoria, sem prejuízo de ser efetuado um necessário diagnóstico das especificidades de cada coordenação-geral. Nesse rol também se encontra inteligência emocional, visão sistêmica, responsabilidade, cortesia, autoconhecimento, respeito, integridade (ética), resistência à pressão, flexibilidade e *networking*.

No ponto relativo ao desenvolvimento de pessoas, os PFNs também percebem o





avanço da PGFN no sentido de proporcionar várias oportunidades de crescimento profissional, embora não haja ainda uma sistematização dele, notadamente no que tange às *soft skills*, de modo a incrementar o desempenho de seus membros.

Ainda emergiu da pesquisa o desafio organizacional relacionado à comunicação, inclusive pelos *feedbacks* organizacionais (Barros; Matos, 2015). A ausência de uma adequada comunicação organizacional, inclusive pelo *feedback* organizacional, do desenvolvimento de *soft skills* e de mecanismos de avaliação foi percebida como capaz de influenciar negativamente o desempenho esperado do PFN que atua na consultoria jurídica, merecendo ser tratado como prioridade no ambiente organizacional da PGFN, o que converge com o que defendido pelo *World Economic Forum* (2016).

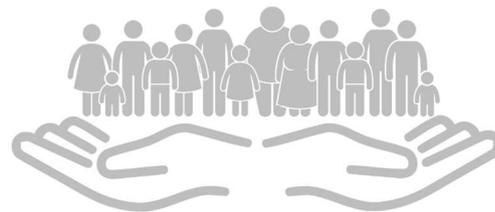
No âmbito do órgão central da PGFN, as *soft skills* também se revelaram relevantes na alocação por competências (Montezano; Ramos; Petry, 2019; Souza, 2019). O processo de alocação adotado pelas coordenações-gerais do órgão central merece ser aprimorado, de modo a que sejam escolhidos PFNs com o perfil esperado para a atividade-fim de consultoria e assessoramento jurídico.

De modo a facilitar a gestão por competências dentro da organização, o banco de talentos (Pires *et al.*, 2005) foi lembrado como uma possibilidade de combinar as *hard skills* com as *soft skills*, pois elas podem ocupar um papel central na organização.

Vale ainda ressaltar que as entrevistas revelaram que os PFNs percebem que há importância da previsão de *soft skills* para os gestores da PGFN, o que afeta diretamente o modelo de processo seletivo (PSS) para a escolha deles, percepção que se coaduna com a aspiração estratégica do planejamento estratégico do ciclo 2021-2024, e merece a realização do diagnóstico de competências individuais gerenciais.

Com efeito, a partir dos dados coletados por esta pesquisa, pôde-se extrair a importância das *soft skills* diante do papel estratégico do PFN na formulação e desenvolvimento das políticas públicas, em que ele precisa ter consciência desse seu papel, já





que compatibiliza o interesse do Estado brasileiro, concretizado pelas políticas públicas legitimamente definidas pelos agentes políticos democraticamente eleitos com o ordenamento jurídico (Binenbojm, 2014), e no interesse da sociedade, notadamente ao analisar propostas de políticas públicas no contexto do desafio da inovação que o momento atual impõe (Schwab, 2021; Zockun; Antinarelli, 2020).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. S. L. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas.** Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

BAILLY, R. E. **A Advocacia Pública e o controle de constitucionalidade: Elementos para a solução da tensão entre os princípios da supremacia da constituição e da presunção de constitucionalidade das leis.** Dissertação (mestrado). Universidade Federal Fluminense - UFF, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BARROS, D. M.; MATOS, N. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, v. 23, p. 3–20, 2015.

BEECK, S.; HONDEGHEM, A. **Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration.** (P. M. Institute, Ed.) IRSPM Conference. **Anais...**Berne, Switzerland: Catholic University of Leuven, Belgium, 2010

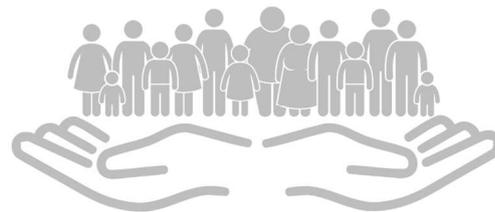
BINENBOJM, G. O papel da advocacia pública na estabilidade jurídica e no desenvolvimento do país. *In: In: Advocacia Pública de Estado: estudos comparativos nas democracias euro-americanas.* Curitiba: Juruá, 2014. p. 111–120.

BORA, B. The essence of soft skills. **International Journal of Innovative Research and Practices**, v. 3, n. 12, p. 7–22, 2015.

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:27-34.

ISSN 2966-330X





BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.

BRASIL. **Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994. Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906>. Acesso em: 21 de jan. 2022.

BRASIL. **Advocacia-Geral da União. Manual de Boas Práticas Consultivas**. Disponível em:<<https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/Publicacoes/cartilhas/ManualdeBoasPraticasConsultivas4Edicaorevistaeampliadaversaopadrao.pdf>>. Acesso em: 12 de jan. 2022.

CAMELO, A. P.; DIAS SILVEIRA, A. C. R.; BÍCEGO, B. E. Liderança e inovação no Direito. A emergência de líderes de inovação jurídica em um setor em transformação. **CEPI FGV Direito SP**, v. 5, 2020.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas., 2009.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679–684, dez. 2006.

CIMATTI, B. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. **International Journal for Quality Research**, v. 10, n. 1, p. 97–130, 2016.

CINTRA, L. P. *et al.* Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 27–44, 27 dez. 2017.

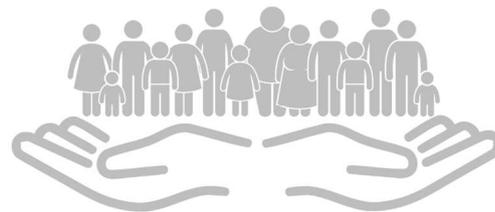
COSTA FILHO, C. W. *et al.* Principais instrumentos utilizados para mensuração de habilidades sociais em diferentes contextos: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 17, p. e104101724508, 22 dez. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed.

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:28-34.

ISSN 2966-330X





Porto Alegre: Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEEPA, S.; SETH, M. Do Soft Skills Matter? - Implications for Educators Based on Recruiters' Perspective. **The IUP Journal of Soft Skills**, v. 7–20, n. 1, p. 7, 2013.

DEIST, F. D. LE; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27–46, 2005.

DINIZ, A. M. Uma nova visão da atividade consultiva do advogado público: o preventive law do direito americano. *In: O novo papel da Advocacia Pública consultiva no século XXI*. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2021. p. 81–92.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213–225, 2004.

DUTRA, J. S. (ORG.). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ENAP. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho Escola Nacional de Administração Pública**: 2020. Brasília. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>>. Acesso em: 22 de jan. 2022.

EVANS, C. *et al.* Balancing the Yin and Yang: The Role of Universities in Developing Softer Skills in Accountancy. **Industry and Higher Education**, v. 26, n. 1, p. 63–70, 2012.

FERREIRA, J. Â. D.; BAÊTA, O. V. Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 86–95, 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001.

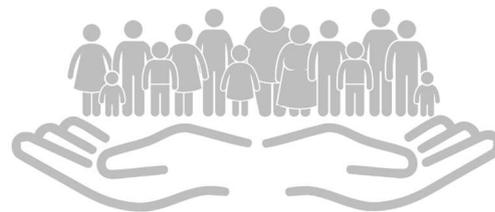
FORTIER, M.; ALBERT, M. N. From Resource to Human Being: Toward Persons Management. **SAGE Open**, v. 5, n. 3, 2015.

GERSON, D. **Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries**, *OECD Working Papers on Public Governance*, N. 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:29-34.

ISSN 2966-330X





GUSTEIN, A. J.; SVIOKLA, J. 7 Skills That Aren't About to Be Automated. **Harvard Business Review**, p. 1–7, 2018.

IYENGAR, R. V. People Matter: Networking and Career Development. **The IUP Journal of Soft Skills**, v. 1, n. 1, p. 7–15, 2013.

JÚNIOR, A. J. P. *et al.* Competências e habilidades do ensino jurídico: um resgate das aptidões do Bacharel em Direito do século XIX. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 95866–95872, 2020.

KATZ, R. Skills of an Effective Administrator. An HBR Classic. **Harvard Business Review**, p. 1–24, 1974.

KAUZYA, J.-M.; NILAND, E. The role of public service and public servants during the COVID-19 pandemic. **Policy Brief**, v. June, n. 79, p. 1–4, 2020.

KOVARIK, A.; WARREN, G. Improved Soft Skills and University Club Involvement : Are They Connected ? v. 05, n. 01, p. 1–6, 2020.

KRPÁLEK, P. *et al.* Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. **Sustainability**, v. 13, n. 10, p. 5533, 15 maio 2021.

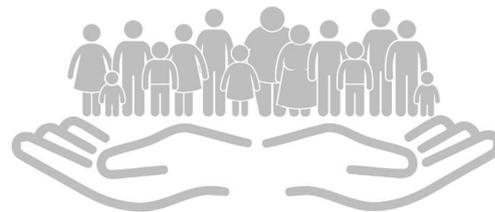
LAVRADO, F. *et al.* INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS PRESENTES EM CULTURAS DE INOVAÇÃO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88–106, 1 maio 2020.

LEPELEY, M.-T. *et al.* **Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability**. Kindle ed. London: Routledge, 2021.

LIMA, Y. *et al.* **O Futuro do Emprego no Brasil: Estimando o Impacto da Automação.**: Relatório Técnico ES-766/20. Rio de Janeiro, 2020.: Disponível em:

<<https://www.cos.ufrj.br/index.php/pt-BR/publicacoes-pesquisa/details/15/2961>>. Acesso em: 18 de jan. 2022.





LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: A gestão das pessoas no setor público.** São Paulo: FUNDAP, 2007, 2007.

LOPES-JR, D. DA S. *et al.* Liderança autêntica e desenvolvimento de soft skills. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 7, n. 2, p. 120–135, 2021.

MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 137–143, 2000.

MONTEZANO, L. *et al.* Overview of the scientific production of competency-based management in the Brazilian public administration (2008 to 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280–298, 31 ago. 2019.

MONTEZANO, L.; RAMOS, K.; PETRY, I. **Benefícios da gestão por competências em organizações públicas federais.** XXI SemeAd. **Anais...: XXII SEMEAD Seminários em Administração**, novembro de 2019 ISSN 2177-3866.2019

MOREIRA NETO, D. F. As Funções Essenciais à Justiça e as Procuraturas Constitucionais. **Revista da Procuradoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro**, n. 45, p. 41–57, 1992.

OCDE. **Skills for a High Performing Civil Service.** In **OECD Public Governance Reviews.** Paris: OECD Publishing, 2017.

PAVAN, L. H. M. Advocacia pública e políticas públicas: obrigatoriedade de atuação na construção das políticas governamentais e notas sobre os limites do controle interno de legalidade exercido pelos advogados públicos. In: **O novo papel da advocacia pública consultiva no século XXI.** Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2020. p. 343–364.

PEREIRA, L. A.; RODRIGUES, A. C. Competências transversais dos recém-diplomados do ensino superior no mercado global. **Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, n. 4, p. 1–13, 2014.

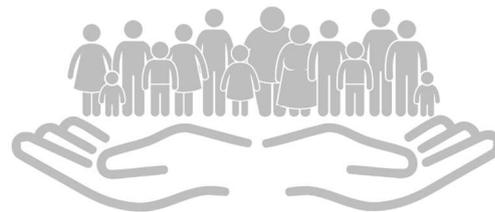
PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor Público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 73–89, 2010.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por Competências em organizações do governo: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:31-34.

ISSN 2966-330X





PORRÚA, M. *et al.* **Transformação digital e emprego público: o futuro do trabalho no governo.** Banco Interamericano de Desenvolvimento. Divisão de Inovação para Servir o Cidadão, 2021.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Knowledge and Strategy**, p. 41–60, 2009.

RAKŠNYS, A. V.; VALICKAS, A.; VANAGAS, R. Challenges of Creation and Implementation of Collaborative Innovations in Public Sector Organisations. **Public Policy And Administration**, v. 19, n. 1, p. 9–21, 6 maio 2020.

RANDALL, K. **Soft Skills for the Effective Lawyer.** 2ª. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

ROBLES, M. M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453–465, 2012.

RODRIGUES, F. D. C.; RODRIGUES, P. F. A. DA C.; FARIAS, S. B. Gestão por Competências: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 14, n. 51, p. 847–860, 2020.

RUAS, R. Desenvolvendo competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In: Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* Maria Tereza Leme Fleury, Moacyr de Miranda oliveira Jr (organizadores). São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008. .

SCHNEIDER, L. N.; MEIROVICH, A.; DOLEV, N. Soft Skills On-Line Development in Times of Crisis. **Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala**, v. 12, n. 1Sup2, p. 122–129, 2 jun. 2020.

SCHWAB, K. **Quarta Revolucao Industrial.** 7ª. ed. São Paulo: Edipro, 2021.

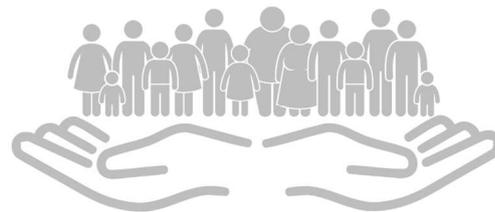
SILVA, PRISCILA ARAUJO *et al.* Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021.

SINEK, S. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir.**

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:32-34.

ISSN 2966-330X





Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SKORKOVÁ, Z. Competency Models in Public Sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, n. May, p. 226–234, 2016.

SOUZA, V. R. D. E. **Alocação de pessoas por competência em Instituições Federais de Ensino Superior: estudo na Universidade Federal de Goiás**. Universidade Federal de Goiás, 2019.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, p. 633–687, 2014.

THOMKE, S. Building a Culture of Experimentation. **Harvard Business Review Home**, n. March-April, 2020.

THOMPSON, S. The power of pragmatism: How project managers benefit from coaching practice through developing soft skills and selfconfidence. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 2019, n. SpecialIssue13, p. 4–15, 2019.

TORRES, R. C. L. DE. A responsabilidade do Advogado de Estado em sua função consultiva. *In: Advocacia de Estado: questões institucionais para construção de um Estado de Justiça. Estudos em homenagem a Diogo de Figueiredo Moreira Neto e José Antônio Dias Toffoli*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2009. p. 139–164.

TOULOUMAKOS, A. K. Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 4 set. 2020.

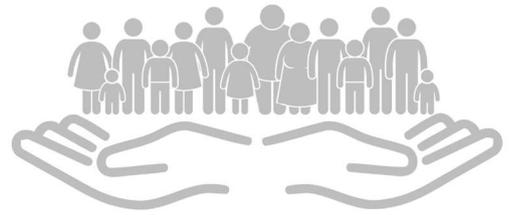
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VORENBERG, E. . *et al.* Teaching the newly essential knowledge, skills, and values in a changing world, building on best practices: transforming legal education in a changing world. **Columbia Law School**, Working Paper. 2015.

Revista ANPPREV de Seguridade Social – RASS – v. 1, n.1, 2024, pp:33-34.

ISSN 2966-330X





WAWROSE, S. C. What Do Legal Employers Want to See in New Graduates?: Using Focus Groups to Find Out. **Ohio Northern University Law Review**, v. 39, n. 2, p. 505–553, 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs. **The Plural of Us**, n. January, 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum. **The Future of Jobs Report**, n. October, p. 1163, 2020.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZOCKUN, C. Z.; ANTINARELLI, M. E. P. B. Limites da terceirização na administração pública. *In: O novo papel da Advocacia Pública consultiva no século XXI*. [s.l.] Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2020. p. 161–192.

