

**Área temática para a qual o ARTIGO será submetido:  
7 GPESS Gestão de pessoas**

**O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DA ÁREA DE  
COMÉRCIO EXTERIOR NA PERSPECTIVA DAS SOFT E HARD  
SKILLS**

**THE SKILLS PROFILE OF FOREIGN TRADE LEADERS FROM THE  
PERSPECTIVE OF SOFT AND HARD SKILLS**

## RESUMO

A proposta deste artigo é responder ao seguinte problema de pesquisa: qual o perfil de liderança dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/ SC na perspectiva das competências soft e hard skills? Para responder ao problema traçou-se como objetivo geral identificar o perfil de liderança dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/SC na perspectiva das competências soft e hard skills. Adotou-se a abordagem quantitativa com aporte qualitativo e, quanto aos objetivos utilizou-se o método descritivo. Sobre a população, a pesquisa foi realizada com estudantes do curso de comércio exterior do campus de Itajaí de uma universidade comunitária que trabalham na área da respectiva graduação, totalizando uma amostra de 91 pesquisados. O resultado demonstrou que o perfil de competências soft e hard skills dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/ SC, na visão de seus liderados que foram pesquisados é o seguinte: as principais soft skills são a capacidade para perseguir metas e objetivos, negociação, habilidade para resolver problemas, organização e comunicação. As principais hard skills que possuem são o ensino superior, facilidade para lidar com os processos técnicos, conhecimento das etapas logísticas do comércio exterior, conhecimento das leis relacionadas ao comércio exterior e a capacidade para utilizar os softwares necessários.

Palavras-chave: Liderança. Soft Skills. Hard Skills. Competências. Comércio Exterior.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to answer the following research problem: what is the leadership profile of managers of foreign trade companies in the region of Itajaí/SC from the perspective of soft and hard skills? To answer the problem, the general objective was to identify the leadership profile of managers of foreign trade companies in the region of Itajaí/SC from the perspective of soft and hard skills. A quantitative approach was adopted with a qualitative contribution and, as for the objectives used, the descriptive method was used. Regarding the population, a survey was carried out with foreign trade students from the Itajaí campus of a community university that works in the reference area, totaling a sample of 91 surveys. The result was defined as the profile of soft and hard skills of managers of foreign trade companies in the region of Itajaí/SC, in view of their objectives is the following: the main soft skills are the ability to pursue goals and research, negotiation, ability to solve problems, organization and communication. The main hard skills they have are higher education, ease in dealing with technical processes, knowledge of the logistical stages of foreign trade, knowledge of laws related to foreign trade and the ability to use foreign trade software.

Keywords: Leadership. Soft Skills. Hard Skills. Skills. Foreign trade.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho sofre constante impacto tanto das novas tecnologias quanto das alterações no perfil das pessoas e no modo de vida. Tudo isso resulta em novas formas de vínculos trabalhistas, novos modos de trabalho e diferentes estilos de relacionamentos profissionais.

Com as mudanças nos cenários organizacionais diversas habilidades pessoais e profissionais tornam-se indispensáveis e a liderança é um dos exemplos. Dados publicados pela Great Place To Work (2021) apontam que toda empresa sabe que precisa desenvolver sua liderança. Takei *et al.* (2020) destacam a importância que a liderança tem nas organizações e comentam que existe um déficit nas habilidades dos líderes com relação à condução de seus liderados.

A liderança é considerada uma soft skills muito importante no contexto organizacional. Antunes (2020) afirma que as soft skills são as habilidades que uma pessoa possui para lidar com situações que vão além dos conhecimentos técnicos, sendo habilidades que ajudam a melhorar o desempenho profissional e pessoal das pessoas que invistam em desenvolvê-las.

As soft skills estão ligadas diretamente à personalidade e conduta das pessoas, e são consideradas essências no ambiente de trabalho, porque elas contribuem no alcance de bons resultados, gerando assim eficiência significativa. Para se exercer a liderança é essencial que se desenvolva uma série de soft skills.

O líder além das competências técnicas (hard skills) necessita desenvolver suas habilidades comportamentais (soft skills) para gerenciar a sua equipe. Sutto (2021) mencionou em um estudo do InfoMoney com o LinkedIn que para 92% dos recrutadores as soft skills são tão ou mais importantes que as hard skills. Relata também que para 89% dos recrutadores entrevistados a falta de soft skills é o principal motivo de uma contratação malsucedida.

As discussões acerca da importância de uma liderança eficaz são evidenciadas tanto nas publicações acadêmicas quanto nas práticas organizacionais. É um tema que não se esgota devido a importância que representa para o sucesso organizacional em todos os sentidos.

Novas formas de liderar uma equipe foram evoluídas gerando uma significativa mudança na hora de se gerir uma organização. Abdallah (2021) ressalta em pesquisa realizada pela Forbes que as empresas tiveram que abrir espaço para novos formatos de liderança, ligadas mais a respeito e influência.

Com foco na relevância deste tema e na necessidade de desenvolver habilidades comportamentais, evidencia-se uma lacuna teórica sobre o perfil do líder nas empresas de comércio exterior. Por isso esta pesquisa busca responder à pergunta: qual o perfil de liderança dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/ SC na perspectiva das competências soft e hard skills? Para atender à pergunta de pesquisa traçou-se como objetivo geral identificar o perfil de liderança dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/SC na perspectiva das competências soft e hard skills.

## 2. SOFT SKILLS: CONCEITOS E DISCUSSÕES

As soft skills são citadas em diversos artigos e reportagens os quais discutem a respeito de um grupo extenso de habilidades. Lippman *et al.* (2021) tratam sobre este tema e relatam que as soft skills referem-se a um amplo conjunto de habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem às pessoas navegar com eficácia em seu ambiente, trabalhar bem com outras pessoas, ter um bom desempenho e atingir seus objetivos.

As soft skills podem ser interpretadas de várias maneiras pelos diversos autores que pesquisam sobre esse assunto. Para Andoh-Baidoo *et al.* (2011) as soft skill são definidas como habilidades fundamentais que não estão vinculadas a uma determinada tarefa, mas sim a uma capacidade latente que um indivíduo tem para alcançar resultados em certos tipos de tarefas. Já Sukho *et al.* (2015) definem as soft skills como uma arte que está relacionada à gestão e ao trabalho com pessoas, com o objetivo final de alcançar a satisfação do cliente e criar um ambiente favorável para que o time do projeto entregue produtos de qualidade dentro do prazo e dos custos acordados.

*People skills* também é uma forma de se referir às soft skills, sendo o termo utilizado nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. Como comentam Borghans *et al.* (2006) os EUA e a Grã-Bretanha são os primeiros países a vincular a maior importância das tarefas pessoais para as tendências nos mercados de trabalho de grupos sub-representados.

Assim como as soft skills, as hard skills surgiram no ano de 1972 pelas forças armadas dos EUA, na intenção de fazer a comparação, e mostrar os dois lados das habilidades para um melhor entendimento. As hard skills são definidas como habilidades técnicas, específicas de uma área que evidencia o “saber fazer” que estão ligadas a atividades profissionais e técnicas. Wikle e Fagin (2014) afirmam que hard skills são competências especializadas para que o indivíduo realize uma tarefa, as quais podem ser adquiridas por meio de treinamento, educação ou experiência.

É importante saber que as hard skills vem perdendo força nas contratações das organizações, não que tenham deixado de ser essenciais, mas são habilidades que podem ser adquiridas mais facilmente do que as soft skills. Whiting (2020) apresentou uma pesquisa feita pela *Future of Jobs Report do WEF*, a qual aponta que a demanda por hard skills cairá 23% na Europa e 19% nos Estados Unidos.

Porém, é de suma importância que as soft skills avancem lado a lado com as hard skills, para que se complementem e gerem ótimos resultados para a organização. Sobre esse aspecto Lippman *et al.* (2021) comentam que as habilidades soft skills são amplamente aplicáveis e complementam outras habilidades, como habilidades técnicas, vocacionais e acadêmicas.

As habilidades técnicas também podem ser definidas como aptidões em que se adquire com estudos e qualificação. Neste aspecto Travassos (2019) relata que as hard skills são competências que podem ser aprendidas e facilmente quantificadas, logo são frequentemente tangíveis, mensuráveis e comprovadas, por meio de um diploma acadêmico.

As hard skills são elementos que podem ser vistos a partir da inteligência que possui indicadores do saber como, por exemplo, dados financeiros, análises, projetos, conhecimentos abrangentes e pensamento crítico. Sopa *et al.* (2020) apontam que as hard skills são habilidades que podem produzir algo que é visível e direto, são habilidades relacionadas ao domínio da ciência, tecnologia e habilidades técnicas.

As soft skills podem ser desenvolvidas no decorrer da vida a partir das experiências pessoais e profissionais. Nesse âmbito Lopes (2021) salienta que as soft skills resultam de uma construção pessoal e social que deriva das vivências e aprendizagens adquiridas ao longo da vida e são fundamentais para enfrentar desafios, resolver problemas e ultrapassar obstáculos de forma eficaz.

As organizações estão procurando mirar mais em colaboradores que já possuem as soft skills desenvolvidas, e estão procurando implementar essas habilidades em seus funcionários. Whiting (2020) aponta que a demanda por soft skills crescerá até 2030, em 19% nos Estados Unidos e em 14% na Europa.

A pesquisa realizada por Whiting (2020) mostra quais são as dez habilidades dos trabalhadores do futuro, com estimativas para até 2030, sendo estas: pensamento analítico e inovação, aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, resolução de problemas complexos, pensamento crítico e análise, criatividade, originalidade e iniciativa, liderança e influência social, uso, monitoramento e controle de tecnologia, design e programação de tecnologia, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, raciocínio, resolução de problemas e ideação.

Importante ressaltar que algumas habilidades já vêm sendo solicitadas há alguns anos, e permanecem na lista até então. Villasenor (2018) apresentou uma pesquisa pelo Banco Mundial sobre as habilidades que já eram solicitadas e que ainda estão na lista como a comunicação, capacidades de aprendizagem, autogestão, pensamento crítico, colaborar e motivar outras pessoas, liderança e a comunicação.

Essas habilidades podem influenciar de várias maneiras nas pessoas, como por exemplo, uma boa gestão de equipe, eficiência nas atividades da organização e no papel dos líderes.

### **3. LIDERANÇA: CONCEITOS E DISCUSSÕES**

A liderança é discutida por pesquisadores e é alvo de muito interesse de gestores e estudiosos da área do comportamento humano. Bergamini (2012) aponta que a liderança é um dos assuntos mais discutidos dentro das empresas, sendo de interesse tanto da academia quanto das organizações.

Um fato curioso sobre a liderança é a utilização dos verbos no infinitivo, na intenção de transmitir uma ação de assimetria dando ao líder a sensação de “poder supremo”, como por exemplo, “mostrar o caminho”, “coordenar, indicar, executar, etc”, “fazer as pessoas executarem suas tarefas”. Apontam Rodrigues *et al.* (2021) que o líder de hoje não precisa demonstrar seu poder de forma autoritária, mas usá-lo a seu favor para conquistar e criar uma interação amistosa com os seus liderados gerando uma relação de confiança mútua.

Uma forte liderança faz com que uma boa organização se torne melhor ainda. Rodrigues *et al.* (2021) explicam que a influência de um líder eficaz é de extrema importância para o melhor andamento da organização, desse modo a motivação da equipe virá dele, de maneira inteligente estimula as pessoas para que contribuam na realização de suas funções com êxito, gerando consequências satisfatórias para todos.

O liderado tem a necessidade de que seu líder lhe dê instruções e aponte uma direção a ser seguida. Para Bergamini (2012) a liderança verdadeiramente eficaz é, no geral, exercida de maneira natural, em circunstâncias nas quais o próprio liderado autoriza seu líder a exercer influência sobre ele.

O papel da liderança eficaz é de auxiliar nas escolhas e tarefas de seus liderados. Esclarece Figueredo (2016) que cabe ao líder alertar as possíveis

dificuldades que vão surgir ao longo do percurso, mas ele nunca deve forçar uma direção, a escolha é do seguidor.

As organizações estão procurando atualmente encontrar um novo horizonte no seu modo de operar e trabalhar com seus colaboradores, por meio de novos conhecimentos e habilidades, como a liderança coaching. Para Sagiori (2016) um líder coach é reconhecido como uma pessoa que além de ter a habilidade de liderar uma equipe, consegue também desenvolvê-la, tornando-a proativa, mas ao mesmo tempo ele se desenvolve e aprende com as pessoas.

O amparo que o líder coach proporciona para os seus liderados é muito importante na realização dos seus objetivos dentro da organização. E saber identificar as habilidades de cada um de seus liderados para conduzir as funções na hora de concluir as tarefas necessárias. Para Vieira (2018) o líder coach tem a capacidade de enxergar os membros da equipe de maneira individual e coletiva, compreendendo seus pontos fortes, de melhoria, perfil comportamental, valores e ambições.

A liderança coaching tem foco nos colaboradores e nos resultados positivos da organização, proporcionando assim um ambiente propício e agradável para se trabalhar em equipe. Ressalta Benatti (2018) que o líder com mentalidade coach busca excelência por meio da sua conexão com as pessoas, e compreende que negócios são criados por pessoas, para pessoas.

O líder coaching tem a capacidade de avaliar de modo amplo os processos das organizações que foram concluídas com sucesso por consequência de sua influência nos liderados. Lange e Karawejczyk (2014) afirmam que analisar executivos, gestores de organizações, que tenham participado de processos de coaching, permite identificar os principais benefícios para o seu desempenho e atuação, sendo possível identificar uma oportunidade de análise que parte do indivíduo e de suas ações, para os impactos causados sobre o ambiente.

São várias as habilidades pessoais que são necessárias para o desenvolvimento da liderança. Kim (2020) afirma que as habilidades pessoais exigidas na liderança se resumem a compreender e motivar a si mesmo, compreender e inspirar outras pessoas e cultivar e administrar relacionamentos dinâmicos motivam outras pessoas a serem pessoas mais corajosas e melhores funcionários.

Para aumentar o rendimento, honra e o progresso do líder em relação a sua equipe é necessário líderes excepcionais. Para Kim (2020) líderes excepcionais conseguem analisar por completo os bons resultados da organização em reuniões, conversas e conflitos, tanto no conteúdo quanto no processo.

Esses líderes também conseguem equilibrar a solução criativa de problemas com resultados positivos. Sempre querendo influenciar sua equipe para obter sucesso no futuro. Kim (2020) ressalta que líderes excepcionais estão no negócio para inspirar funcionários a serem bem-sucedidos e desenvolver futuros líderes. Por isso, é possível observar que todos os líderes excepcionais também são grandes treinadores.

A organização que adere aos líderes coaches, proporciona aos colaboradores muito mais motivação para realização de seus objetivos. Benetti (2018) explica que a cultura organizacional administrada por líderes coaches promove um clima de satisfação e bons relacionamentos entre equipe, empenho, produtividade e alta performance, são movimentos naturais do cotidiano, os colaboradores possuem sentimentos de pertencimento, buscam alcançar metas como se fossem as próprias.

#### 4. O PAPEL DO LÍDER NO COMÉRCIO EXTERIOR E A RELAÇÃO COM AS SOFT SKILLS

O líder desenvolve um papel essencial no contexto organizacional. Vieira (2018) destaca que o líder possui um papel imprescindível em uma organização, especialmente no gerenciamento do capital humano. Ele é o responsável por fazer a integração dos liderados, repassar a cultura e valores da empresa, conseguir bons resultados, incentivando o crescimento e perseverando a harmonia e o bem-estar do grupo.

O líder precisa saber liderar sua equipe, levando seus liderados ao caminho do sucesso, com entusiasmo para realização de seus objetivos. Para Novo *et al.* (2008) as organizações precisam de um líder para exercer influência sobre as pessoas, sabendo extrair das interrelações estabelecidas entre ele e sua equipe a sinergia necessária para a obtenção de resultados eficazes.

O diferencial de um líder é atuar no presente e pensando sempre no futuro, construindo seu mapa de metas, conhecendo as novas demandas do mercado e buscando fontes de pesquisa, são comportamentos que tornam um líder mais bem preparado. Para Sinek (2020) grandes líderes são aqueles que pensam além do antagonismo entre “curto prazo” e “longo prazo”, ou seja, são aqueles que sabem que se trata do próximo trimestre ou da próxima geração.

O papel do líder sempre é algo que remete a uma importância muito grande, pois muito dos resultados das organizações são por influência deles. Para Sagiori (2016) é papel do líder saber perceber e se adequar às situações, agindo da maneira mais eficiente possível.

Os líderes precisam ser os maiores motivadores dos seus liderados, para gerar confiança e bons resultados. Como explica Goleman *et al.* (2018) grandes líderes mexem com as emoções das pessoas, inflamam a paixão e inspiram o que há de melhor.

Mas nem sempre são só resultados de vitória, os resultados de revés também são de responsabilidade do líder. Sagiori (2016) afirma que a liderança pode exercer um papel de sucesso ou fracasso para as organizações, sendo ela a responsável por fazer com que tudo ande conforme o planejado e com isto se consiga alcançar os resultados esperados para o sucesso da empresa.

A definição de líder não é somente a ação exercida sobre uma equipe, não sendo também só um exercício de liderança. Saber liderar, de acordo com Novo (2008) implica atributos e competências necessárias ao indivíduo responder às demandas de sua equipe.

É importante que os líderes saibam se adaptar as mudanças constantes e saibam trabalhar com as dificuldades enfrentadas no dia a dia. Como aponta Pereira *et al.* (2020) os líderes estão tendo que introduzir práticas organizacionais que aprimorem a capacidade da organização não apenas para suportar as incertezas dos tempos difíceis, mas também para emergir mais forte no futuro.

O líder precisa ter habilidades que vão além do “saber fazer” automático das organizações. Explicam Novo *et al.* (2008) que o papel do líder se constitui em habilidades pessoais e conhecimentos técnicos capazes de influenciar e conduzir as pessoas para seus objetivos.

Toda liderança requer características como conhecimentos específicos, os quais fazem parte da base dessa posição de gestão. Para Vianna (2013) as lideranças efetivas devem reunir, pelo menos, os seguintes atributos ou competências: integridade, visão estratégica, comunicação, interatividade, persuasão,

adaptabilidade, trabalho em equipe, coaching e desenvolvimento, negociação, planejamento e tomada de decisão.

Profissionais que atuam na área de comércio exterior precisam estar em constante aprendizado profissional, como Mainardes *et al.* (2007) explica o profissional desta área deve procurar se desenvolver e melhorar suas qualificações, profissionalismo, competências e habilidades para se manter dentro de um campo de relações internacionais onde o erro deve ser evitado.

Além da demanda por profissionais que tenham uma visão mais ampla, tendo conhecimento não só do universo teórico que a formação lhe confere, para Mainardes *et al.* (2007) existe a necessidade cada vez maior que os profissionais de comércio exterior possuam raciocínio lógico, visão global, flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, senso crítico e estratégico, além da capacidade de selecionar e processar muitas informações, ligadas aos mais inesperados e variados segmentos de mercado, áreas de conhecimento e contextos culturais.

O conhecimento do líder de comércio exterior é um indicador de competências que ajuda a tornar um líder forte e flexível, para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem no cotidiano o qual precisa estar preparado para manter contato direto com o seu cliente internacional, sendo muito importante aplicar as suas habilidades técnicas. Para Barchinski (2017) o profissional de comércio exterior é aquele que age diretamente nas relações internacionais, tanto para análise de situações e atuais tendências no mercado quanto para o planejamento da comercialização dos produtos e serviços com diferentes países.

O líder de comércio exterior precisa estar apto para liderar sua equipe, utilizando tanto das soft skills quanto das hard skills. Para Barchinski (2017) há uma demanda cada vez maior de profissionais de comércio exterior que tenham raciocínio lógico, flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, visão global estratégica, senso crítico, além da capacidade de absorver muitas informações relacionadas aos mais diversos segmentos de mercado, contextos culturais e áreas de conhecimento.

No caso do líder de comércio exterior, é muito importante que ele saiba interligar suas habilidades técnicas as soft skills. Afirma Barchinski (2017) que o profissional de comércio exterior precisa ser eclético e possuir raciocínio rápido, lógico, crítico e ao mesmo tempo analítico, além de saber lidar com números. Todas essas habilidades devem estar ligadas à facilidade de relacionamento e comunicação, pois permitem resolver e antecipar problemas rotineiros encontrados.

O profissional do comércio exterior necessita alinhar suas habilidades tanto técnicas quanto as interpessoais para obter sucesso na sua carreira profissional. Para Barchinski (2017) o profissional de comércio exterior precisa ser eclético e possuir raciocínio rápido, lógico, crítico e analítico, além de lidar com números e todas as suas habilidades precisam estar ligadas à facilidade de relacionamento e comunicação, pois possibilitam resolver e antecipar problemas rotineiros encontrados no seu dia a dia.

Nem sempre os gestores e líderes de comércio exterior possuem as soft skills necessárias para gerir com bons resultados, com isso é necessário que a organização invista em alguns métodos para estimular essas habilidades em seus gestores. Uma pesquisa de Andrade (2016) revela que as organizações com o objetivo de suprir a carência de habilidades gerenciais, investem em treinamentos internos como a liderança coaching, mentoring, processos de feedback estruturado com líderes e liderados e treinamentos comportamentais com foco em habilidade de comunicação e liderança.

## 5. MÉTODOS DA PESQUISA

Quanto à abordagem o presente estudo seguiu uma abordagem metodológica quantitativa com aporte qualitativo. Quanto aos objetivos este estudo utilizou o método descritivo. Para Gil (2012) dentre as pesquisas descritivas destacam-se aquelas que tem por objetivo estudar as características de um grupo, como por exemplo, sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc.

A coleta de dados foi realizada com o auxílio de um questionário elaborado com base em Rabaglio (2015). Esta ferramenta foi organizada em 33 perguntas relacionadas com o tema de competências e destinado a atingir o objetivo proposto.

Para o preenchimento do questionário, os pesquisados tiveram a opção de atribuir o grau em uma escala de 1 a 5 para cada competência disponibilizada. A escala foi organizada em (1) discordo totalmente, (2) discordo em partes, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo em parte e (5) concordo totalmente, contendo também duas questões discursivas.

Depois de ser realizado um pré-teste com duas pessoas para garantir a clareza das questões e o correto funcionamento do questionário, procedeu-se a distribuição do mesmo por meio de email para os estudantes do curso de Comércio Exterior que trabalham na área do respectivo curso.

Considerou-se como população deste estudo os estudantes do curso de Comércio Exterior do Campus de Itajaí de uma universidade comunitária de Santa Catarina que atuam na área de comércio exterior. O total de alunos do referido curso e que atuam na área de comércio exterior está estimado em 407 de acordo com informação cedida pelo coordenador do curso e a amostra deste estudo incluiu 91 pesquisados, sendo classificada como uma amostra por conveniência. Para o cálculo foi utilizada a fórmula de Barbeta (2007), que comprovou que a amostra foi válida, considerando um erro amostral de 10%:  $n_0 = 1 / E_0^2$  e  $n = (N * n_0) / (N + n_0)$  sendo que:

N = ao tamanho da população (total de colaboradores pesquisados);

n = ao tamanho da amostra (n° de colaboradores que participaram da pesquisa);

n<sub>0</sub> = uma primeira aproximação para o resultado da amostra;

E<sub>0</sub> = ao erro amostral tolerável; N = 407 n° de pesquisados;

E<sub>0</sub> = 10% (E<sub>0</sub> = 0,0025) n<sub>0</sub> = 1/ (0,1) = 100

n = (407,44\*100) / (407,44+100) = 80,293

A análise dos dados foi executada com o auxílio de instrumentos estatísticos, utilizando de planilha em Excel e os resultados foram demonstrados por meio de tabelas e quadros para uma melhor visualização.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para responder ao problema de pesquisa, tratou-se de apontar as principais soft skills dos líderes de comércio exterior da região de Itajaí/ SC na visão de seus liderados e verificar as principais hard skills dos líderes na visão de seus liderados. A tabela 1 apresenta os resultados relativos as principais soft skills dos líderes na visão de seus liderados (pesquisados).

Tabela 1 - Percepção dos profissionais de comércio exterior em relação as competências soft skills do seu líder na visão dos liderados.

Lista de Soft Skills	Percentual (%)				
	1	2	3	4	5
Facilidade para liderar pessoas	3,3%	7,7%	16,5%	31,9%	40,7%
Desenvolve as habilidades da sua equipe	4,4%	4,4%	24,2%	29,7%	37,4%
Motiva sua equipe	2,2%	9,9%	27,5%	16,5%	44,0%
Ouve a opinião de sua equipe para tomar decisões	1,1%	7,7%	17,6%	23,1%	50,5%
Apoia o desenvolvimento da carreira dos seus liderados e discute o desempenho da sua equipe	0,0%	8,8%	13,2%	26,4%	51,6%
Tem capacidade para perseguir metas e objetivos até alcançar o que pretende	0,0%	2,2%	3,3%	25,3%	69,2%
Possui inteligência emocional para lidar com suas próprias emoções e as emoções de seus liderados	3,3%	6,6%	22,0%	20,9%	47,3%
Lida bem com os sentimentos das pessoas	3,3%	3,3%	19,8%	34,1%	39,6%
Faz reuniões com sua equipe para dar e receber feedback	9,9%	6,6%	17,6%	22,0%	44,0%
Utiliza de ideias criativas para enfrentar situações inesperadas. (Bom em resolver problemas)	1,1%	4,4%	16,5%	34,1%	44,0%
Tem empatia (se esforça para se colocar no lugar das pessoas)	3,3%	5,5%	9,9%	33,0%	48,4%
Admite e assume os próprios erros	5,5%	5,5%	23,1%	22,0%	44,0%
Se dedica para criar uma boa relação com seus liderados	2,2%	5,5%	14,3%	22,0%	56,0%
Se comunica de forma clara e objetiva	4,4%	3,3%	8,8%	28,6%	54,9%
Tem facilidade para dar respostas rápidas, diante de pressões exercidas por clientes internos ou externos	0,0%	4,4%	9,9%	23,1%	62,6%
É organizado na hora de executar suas tarefas	4,4%	3,3%	11,0%	19,8%	61,5%
Tem habilidade em gestão de pessoas	3,3%	5,5%	23,1%	34,1%	34,1%
É ético em todas as situações	2,2%	3,3%	5,5%	37,4%	51,6%
Tem iniciativa para resolver assuntos diversos	1,1%	1,1%	13,2%	27,5%	57,1%
Tem habilidade em fazer negociações com clientes	0,0%	2,2%	9,9%	23,1%	64,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>				

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com os resultados apresentados na tabela 1, a competência mais presente no perfil dos líderes, na visão dos pesquisados, é a capacidade para perseguir metas e objetivos, apresentando o percentual de 69,2% na opção concordo totalmente.

A competência perseguir metas e objetivo, tal como aponta Silva (2013) traz bons resultados para a empresa quando a líder motiva sua equipe e os encoraja a trabalhar com comprometimento para o alcance dos objetivos e metas da empresa.

Evidenciou-se na tabela 1 que 64,8% dos pesquisados concordam totalmente que a competência de negociação está presente nos seus líderes e 62,6% dos pesquisados concorda plenamente que a competência habilidade para resolver problemas faz parte das características de seus líderes.

Essas competências geram muitos benefícios para as organizações na resolução de problemas. Isidro e Guimarães (2010) relatam que as mudanças dentro

das organizações só ocorrem com conhecimento e aprendizagem desenvolvidos por meio das buscas inovadoras para soluções dos problemas.

Também se confirmou na tabela 1 que a competência organização foi assinalada na opção concordo plenamente por 61,5% dos pesquisados. O destaque dado a esta competência mostra o quanto é importante dentro da área de comércio exterior e confirma o que relata o autor Bicudo (2016) quando diz que um líder organizado acelera a agilidade do andamento de seus projetos e melhora a sua credibilidade com os liderados e gestores.

Observa-se que a competência comunicação obteve 56% das respostas concordo plenamente. Vale destacar que a comunicação, tal como apresentam Pereira e Ferreira (2019) não se limita a receber e passar as informações, mas também trata de compartilhar emoções, entendimentos e conhecimentos. Por isso mostra-se importante para o desempenho da liderança.

As competências motivação e a ética ficaram com 51,6% das respostas concordo plenamente na visão dos pesquisados. Em relação à motivação Salvador (2018) aponta que é importante para o líder já que este é o exemplo a ser seguido pela equipe.

O trabalho em equipe também foi indicado na opção concordo plenamente por 50,5% dos pesquisados em relação às competências mais presentes em seus líderes. É importante essa percepção dos liderados, sendo que Bazanini *et al.* (2018) apontam que quando as pessoas trabalham em equipe, o grupo é consistente e harmonioso na hora de compartilhar as responsabilidades e informações importantes para a execução das tarefas.

Algumas competências foram avaliadas com a opção concordo plenamente por menos de 50% dos pesquisados. Pode-se citar a empatia, que foi assinalada na opção concordo plenamente por 48,4% dos pesquisados. Percebe-se o pouco destaque desta competência que é tão importante para o papel do líder. Almeida (2021) salienta sobre a relevância da empatia em uma liderança adequada, destacando que esta competência fortalece a confiança e a credibilidade do líder.

Outra competência que foi marcada por menos de 50% dos pesquisados na opção concordo totalmente foi a inteligência emocional. Somente 47,3% dos pesquisados concorda totalmente que seus líderes possuem essa competência. Portanto, salienta-se que o resultado pode ser considerado preocupante, tendo em vista a importância desta soft skill para o dia a dia de um líder. Como explica Almeida (2021) a inteligência emocional tornou-se um componente muito relevante em situações em que a negociação do líder com os seus liderados se faz necessária, tendo, sua relevância evidenciada no exercício da liderança.

O *feedback* e autorresponsabilidade obtiveram 44,0% das respostas na opção concordo totalmente e a liderança foi escolhida por 40,7% dos pesquisados como a competência que mais está presente em seus líderes. Esse resultado chama a atenção, pois demonstra a percepção dos pesquisados em relação à capacidade de liderança dos seus líderes. Baldissera (2021) explica que a liderança é a principal soft skill que um líder precisa desenvolver, sendo a habilidade que motiva um grupo a alcançar um objetivo comum.

Concluindo a análise destaca-se que somente 34,1% dos pesquisados marcou a opção concordo plenamente para a competência gestão de pessoas. Ou seja, poucos pesquisados veem que seu líder tem capacidade para gerir pessoas.

A escassez dessa habilidade em um líder é bem preocupante, pois saber gerir pessoas influencia muito no clima organizacional e conseqüentemente nos resultados.

Para Bergue (2019) os desafios de desempenho na gestão de pessoas apresentados pela liderança devem ser objeto de preocupação.

A tabela 2 apresenta os resultados da percepção dos profissionais de Comércio Exterior em relação às principais competências hard skills dos seus líderes, o que atende ao terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Tabela 2 - Percepção dos profissionais de comércio exterior em relação às competências hard skills do seu líder na visão dos liderados.

Competências Hard Skills	Percentual de respostas (%)				
	1	2	3	4	5
Tem capacidade para utilizar os softwares necessário da área	1,1%	4,4%	5,5%	30,8%	58,2%
Possui curso superior	4,4%	0,0%	3,3%	13,2%	79,1%
Tem facilidade para lidar com os processos técnicos	1,1%	3,3%	6,6%	16,5%	72,5%
Possui conhecimento das leis relacionadas ao comércio exterior	0,0%	4,4%	9,9%	25,3%	60,4%
Tem experiência Internacional	12,1%	11,0%	14,3%	16,5%	46,2%
Fornecer informações e dados para auxiliar no trabalho da sua equipe	3,3%	2,2%	7,7%	33,0%	53,8%
Busca sempre estudar as normas da área de Comércio Exterior	0,0%	4,4%	15,4%	26,4%	53,8%
Usa perfeitamente ferramentas relacionadas com o comércio exterior	0,0%	3,3%	13,2%	28,6%	54,9%
Possui conhecimento das etapas logísticas do Comércio Exterior	0,0%	1,1%	7,7%	23,1%	68,1%
Faz cursos de aperfeiçoamento para melhorar seu currículo	4,4%	4,4%	34,1%	23,1%	34,1%
Tem fluência em mais de um idioma	8,8%	7,7%	11,0%	20,9%	51,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>				

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como apontado na tabela 2, na percepção dos pesquisados a hard skills que mais consideram que seus líderes apresentam é o ensino superior. 79,1% dos pesquisados indicam que seus líderes possuem curso superior.

Em segundo lugar como escolha da opção concordo plenamente, na percepção dos pesquisados ficou a competência de ter facilidade em lidar com os processos técnicos com 72,5%. Em terceiro lugar ficou a hard skill conhecimento das etapas logísticas do comércio exterior com 68,1% e na sequência a competência conhecimento das leis relacionadas ao comércio exterior com 60,4. A hard skill que trata capacidade para utilizar os softwares necessários foi escolhida por 58,2% dos pesquisados e 54,9% consideram que seu líder usa perfeitamente ferramentas relacionadas com o comércio exterior. A pesquisa também aponta que 53,8% dos pesquisados considera que seu líder fornece informações da área e estuda as normas da área de comércio exterior, e 51,6% apontaram que seu líder tem fluência em mais de um idioma. Por último, os pesquisados num total de 46,2%, apontaram que o seu líder tem experiência internacional.

Em relação às habilidades que menos se destacam no perfil dos líderes na visão dos pesquisados, conforme mencionado nas tabelas 1 e 2, a grande maioria está relacionada com as Soft Skills. Observa-se que a habilidade soft skills menos presente no perfil do líder foi a gestão de pessoas, já a habilidade hard skills menos presente no líder foi experiência internacional dos líderes de comércio exterior.

Portanto, conclui-se que na visão dos pesquisados as duas competências mais presentes no perfil dos seus líderes estão relacionados com as Hard Skills, que são as competências: conclusão de curso superior e facilidade para lidar com os processos técnicos.

Em relação às competências que menos se destacam no perfil dos líderes na visão dos pesquisados estão as soft skills gestão de pessoas e liderança. Destaca-se também que a hard skill experiência internacional também foi selecionada como menos presente no perfil do líder dos pesquisados.

Assim, destaca-se que o perfil de liderança dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/SC na perspectiva das competências soft e hard skills, na visão dos seus liderados pesquisados, gira em torno das soft skills.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema competências nas organizações é bem expressivo e discutido, tendo em vista a necessidade destas de aprimorar seus talentos para conseguir se destacar no mercado. Falar de desenvolvimento de competências é essencial quando se espera resultados positivos.

Desta maneira, dado a relevância do tema o objetivo deste trabalho foi identificar o perfil de liderança dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/ SC na perspectiva das competências soft e hard skills.

Os resultados apontaram que as principais soft skills dos líderes de comércio exterior da região de Itajaí/ SC na visão de seus liderados são: perseguir metas e objetivos, negociação, resolver problemas, organização, comunicação, motivação, ética e trabalho em equipe.

Em relação às hard skills dos líderes na visão de seus liderados, os resultados revelaram que as principais são: possuir ensino superior, facilidade em lidar com os processos técnicos, conhecimento das etapas logísticas do comércio exterior, conhecimento das leis relacionadas ao comércio exterior, utilizar os softwares necessários, líder usa perfeitamente ferramentas relacionadas com o comércio exterior e fluência em mais de um idioma.

Desse modo, considera-se que o perfil de competências soft e hard skills dos gestores de empresas de comércio exterior da região de Itajaí/ SC, na visão de seus liderados que foram pesquisados é o seguinte: as principais soft skills são a capacidade para perseguir metas e objetivos, negociação, habilidade para resolver problemas, organização e comunicação. As principais hard skills que possuem são o ensino superior, facilidade para lidar com os processos técnicos, conhecimento das etapas logísticas do comércio exterior, conhecimento das leis relacionadas ao comércio exterior e a capacidade para utilizar os softwares necessários.

À partir dos resultados sugere-se que seja mais aprofundado as temáticas sobre competências e também sobre perfil de liderança na área de comércio exterior.

## **8. REFERÊNCIAS**

ABDALLAH, A. **Como desenvolver a comunicação empática dos bons líderes. Forbes.** São Paulo, p. 1-10. nov. 2021. Disponível em:

<https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/11/ariane-abdallah-comunicacao-empatica-428123%20/> . Acesso em: 02 ago. 2022.

ALMEIDA, A, F. **A empatia como ferramenta na liderança**: um estudo sobre a importância do tema para o futuro oficial do exército brasileiro e sua percepção no corpo de cadetes da academia militar das agulhas negras. 2021. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2021. Disponível em:

<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9879/1/CAD%208433%20FALC%3%83O.pdf> . Acesso em: 24 maio 2022.

ANDOH-BAIDOO, F. K. *et al.* **Key competencies for global project managers: A cross cultural study of the UK and India.** *International Journal of Business and Systems Research (IBSR)*, v. 5, n. 3, p. 223-243, 2011. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/264814649\\_Key\\_competencies\\_for\\_global\\_project\\_managers\\_A\\_cross\\_cultural\\_study\\_of\\_the\\_UK\\_and\\_India](https://www.researchgate.net/publication/264814649_Key_competencies_for_global_project_managers_A_cross_cultural_study_of_the_UK_and_India) Acesso em: 03 ago. 2022.

ANDRADE, C, S, L. **A influência das soft skills na atuação do gestor**: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17711/Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20Final%202016.pdf> . Acesso em: 31 jul. 2022.

ANTUNES, L. **Soft skills**: competências essenciais para os novos tempos. São Paulo: Literare Books, 2020.

BALDISSERA, O. Soft skills e liderança: o que todo gestor precisa saber. **Pucpr Digital**. Curitiba, p. 1-10. maio 2021. Disponível em:

<https://posdigital.pucpr.br/blog/soft-skills-lideranca#:~:text=Pensamento%20cr%C3%ADtico.,das%20diferentes%20equipes%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 26 maio 2022.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 7. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2007.

BAZANINI, R *et al.* **Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços**. 2018. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2018. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/0717/ee24e5820c8f708184ea552deea3b81d4513.pdf> . Acesso em: 24 maio 2022.

BENATTI, C. **Coaching**: mude seu mindset para o sucesso. São Paulo: Literare Books, 2018.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo, Editora Atlas, 2012.

BERGUE, S, T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. 181 p.

BICUDO, L. **5 atitudes que líderes, independentemente do tamanho da empresa, deveriam ter. Startse**. São Paulo, p. 1-3. set. 2016. Disponível em:

<https://www.startse.com/noticia/para-empreendedores/5-atitudes-que-lideres-independente-do-tamanho-da-empresa-deveriam-ter> . Acesso em: 26 maio 2022.

BORGHANS, L. *The Economics and Psychology of Personality Traits*. 2006. 88 f. Monografia (Especialização) - Curso de *Human Resources*, University Of Wisconsin, Wisconsin, 2008. Disponível em:

[https://jenni.uchicago.edu/papers/Borghans\\_Duckworth\\_etal\\_2008\\_JHR\\_v43\\_n4.pdf](https://jenni.uchicago.edu/papers/Borghans_Duckworth_etal_2008_JHR_v43_n4.pdf)  
. Acesso em: 31 jul. 2022.

GIL, A, C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.  
GOLEMAN, D; CECÍLIA, S. O. **Revolucionando as habilidades de direção e inteligência emocional**. Chile: Corporação de Televisão da Universidade Católica do Chile, 2018.

*GREAT PLEACE TO WORK*. Empresas que investem na formação de líderes conquistam melhores resultados. **Gazeta do povo**. 2021. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/conteudo-publicitario/gptw/empresas-que-investem-na-formacao-de-lideres-conquistam-melhores-resultados/> . Acesso em: 03 ago. 2022.

KIM, H. **Soft Skills for Hard People: A practical guide to emotional intelligence for rational leaders**. Colorado: Paper Raven Books, 2020. 127 p.

LANGE, A; KARAWJCZYK, T. **COACHING NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**. 2014. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Para Inovação e Liderança, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Canoas, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/zenil/Downloads/Dialnet-CoachingNoProcessoDeDesenvolvimentoIndividualEOrga-5113457.pdf> . Acesso em: 30 jul. 2022.

LIPPMAN, L, H; RYBERG, R; CARNEY, R; MOORE, K, A. **Key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields**. United States: Child Trends, 2021. 4-15 p. Disponível em: <https://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2015/06/2015-24WFCSoftSkills1.pdf> . Acesso em: 31 jul. 2022.

LOPES, C, C, G, P. **Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skills**. 2021. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Potencial Humano, Instituto Superior de Gestão, Guarapuava, 2021. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37281/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Cl%c3%a1udia%20Lopes\\_17Junho2021.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37281/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Cl%c3%a1udia%20Lopes_17Junho2021.pdf). Acesso em: 30 jul. 2022.

LUZ, R, S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012  
MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M.; OLIVEIRA, E. L. **A condição do profissional de comércio exterior frente aos desafios da internacionalização**. Revista Administração FEAD, v.5, 2007.

NOVO, D, V; CHERNICHARO, E, A, M; BARRADAS, M, S, S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PEREIRA, M, S; FERREIRA, T, S. A Relevância da Gestão da Comunicação e Liderança na Eficiência de Empresas Turísticas. **International Journal Of Marketing: Communication and New Media**. Isla, Portugal, dez. 2019. Seção 13, p. 1-25. Disponível em: <http://repositorio.uportu.pt:8080/bitstream/11328/2976/1/419-2343-1-PB-IJMCNM-lsvouga.pdf> . Acesso em: 24 maio 2022.

PEREIRA, V. *et al*. *Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms*. **Journal of International Management**, v. 27, n. 1, p. 100738, 2021.

RABAGLIO, M, O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. 3. Reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

RODRIGUES, D, C; CORDEIRO, H, K, S, S; BRITO, J, P; ESTACOVIAKI, K, M. **O poder e a influência de um líder eficaz no comportamento organizacional de uma empresa**. Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria. n. 2, v. .1, p. 151-179, fev./2021

SAGIORI, T, D. **Estudo sobre os benefícios do coaching no desenvolvimento de liderança**. 2016. 78 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2016. Disponível em: [http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/301/1/20161S\\_SAGIORITaizaDiana\\_CD\\_2586.pdf](http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/301/1/20161S_SAGIORITaizaDiana_CD_2586.pdf) . Acesso em: 02 dez. 2021.

SALVADOR, A, R, B. **Liderança tóxica e liderança de empoderamento: relações com a motivação para o trabalho**. 2018. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Clínica e da Saúde, Universidade de Évora, Évora, 2018. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/23427/1/Mestrado%20-%20Psicologia%20-%20Psicologia%20Cl%C3%adnica%20e%20da%20Sa%C3%bade%20-%20Ana%20Raquel%20Barreiros%20Salvador%20-%20Lideran%C3%A7a%20t%C3%B3xica%20e%20lideran%C3%A7a%20de%20empoderamento....pdf> . Acesso em: 24 maio 2022.

SILVA, R, O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SINEK, S. **O jogo infinito**. São Paulo: Sextante, 2020. 256 p.

SOPA, A; ASBARI, M; PURWANTO, A; SANTOSO, P, B; MUSTOFA; HUTAGALUNG, D; MAESAROH, S; RAMDAN, M; PRIMAHENDRA, R. **Hard Skills versus Soft Skills: which are more important for indonesian employee's innovation capability**. 2020. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de Global Human Resource, Pelita Harapan University, Indonésia, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Aqus-Purwanto-10/publication/340412466\\_Hard\\_Skills\\_versus\\_Soft\\_Skills\\_Which\\_are\\_More\\_Important\\_for\\_Indonesian\\_Employees\\_Innovation\\_Capability/links/5e979b2aa6fdcca7891c232f/Hard-Skills-versus-Soft-Skills-Which-are-More-Important-for-Indonesian-Employees-Innovation-Capability.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aqus-Purwanto-10/publication/340412466_Hard_Skills_versus_Soft_Skills_Which_are_More_Important_for_Indonesian_Employees_Innovation_Capability/links/5e979b2aa6fdcca7891c232f/Hard-Skills-versus-Soft-Skills-Which-are-More-Important-for-Indonesian-Employees-Innovation-Capability.pdf) . Acesso em: 04 maio 2022.

SUTTO, G. **7 soft skills que todo profissional precisa ter hoje, segundo o LinkedIn**. Infomoney. São Paulo, p. 1-7. set. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/7-soft-skills-que-todo-profissional-precisa-ter-hoje-segundo-o-linkedin/> . Acesso em: 25 ago. 2021.

TAKEI, R, B; PIRES, K, R, S; VIEIRA, M, A, M, A. **O uso do coaching como ferramenta de liderança e gestão**. 2020. 8 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituição Unifunvic - Centro Universitário Funvic, Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2020. Disponível em: <https://revistaeletronicafunvic.org/index.php/c14ffd11/article/view/174/194> . Acesso em: 04 maio 2022.

TRAVASSOS, V, D, C. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. 2019. 138 f. Monografia (Especialização) - Curso de Contabilidade e Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2019. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco\\_Travassos.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco_Travassos.pdf) . Acesso em: 3 ago. 2022.

VIANNA, V, A. **Gestão de pessoas: módulo 5**. 2013. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Graciliano Ramos, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2263/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%205%20-%20Gest%C3%A3o%20Pessoas.pdf> . Acesso em: 10 maio 2022.

VILLASENOR, P. **La habilidad de desarrollar habilidades. Grupo Banco Mundial**. Washington, p. 1-10. jan. 2018. Disponível em:

<https://www.worldbank.org/en/search?q=La+habilidad+de+desarrollar+habilidades&Tab=1>. Acesso em: 20 jul. 2022.

VIEIRA, P. **O poder da autorresponsabilidade**: a ferramenta comprovada que gera alta performance e resultados em pouco tempo. 7. ed. São Paulo: Gente, 2018.

WHITING, K. ***These are the top 10 job skills of tomorrow: and how long it takes to learn them.*** *World Economic Forum*. Geneva, p. 1-11. out. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> . Acesso em: 07 jul. 2022.

WIKLE, T, A.; FAGIN, T, D. **Hard e Soft Skills na Preparação de Profissionais de SIG**: comparando percepções de empregadores e educadores. 2014. 12 f. TCC (Graduação) - Curso de Geografia, Oklahoma State University, Oklahoma, 2014. Disponível em:

[https://www.academia.edu/10928358/Hard\\_and\\_Soft\\_Skills\\_in\\_Preparing\\_GIS\\_Professionals\\_Comparing\\_Perceptions\\_of\\_Employers\\_and\\_Educators](https://www.academia.edu/10928358/Hard_and_Soft_Skills_in_Preparing_GIS_Professionals_Comparing_Perceptions_of_Employers_and_Educators) . Acesso em: 15 maio 2022.