



Gestão & Gerenciamento

A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES COMPORTAMENTAIS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE CONSTRUÇÃO NO SEGMENTO DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

*THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS IN CONSTRUCTION PROJECT
MANAGEMENT IN THE ELECTRIC POWER TRANSMISSION SEGMENT*

Josiane Bernardo Siervi

Pós graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos; Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão; Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

josi.siervi@gmail.com

Pedro Henrique Braz da Cunha

Mestre em Administração de Empresas, Université D'Angers, França.

pedro.cunha@poli.ufrj.br

Resumo

A ANEEL organiza os leilões para contratar novas concessões para a prestação do serviço público de transmissão de energia elétrica onde as empresas interessadas apresentam um valor para construir, operar e manter o empreendimento em um prazo determinado. A empresa ganhadora enfrentará desafios que não se limitam à complexidade regulatória, de engenharia, fundiária, financeira e de mão de obra. Nesse contexto, esse estudo relaciona as habilidades comportamentais às habilidades técnicas como um diferencial para os projetos de construção a partir da comunicação eficaz, colaboração, gestão do tempo, resiliência, trabalho sob pressão, pensamento criativo e relacionamento interpessoal a partir de uma abordagem bibliográfica, qualitativa onde não há uso de estatística na análise dos dados e descritiva buscando apresentar características de determinadas habilidades. Por fim, conclui-se que as *soft skills* não são menos importantes que as *hard skills* e que se faz necessário um equilíbrio entre essas habilidades para que se tenha a excelência no gerenciamento e resultado dos projetos.

Palavras-chaves: Soft Skills; Setor Elétrico; Gerenciamento de Projetos; Leilão; Comportamento

Abstract

ANEEL organizes auctions to contract new concessions for providing public electric power transmission services, where interested companies present a bid to build, operate, and maintain the project within a specified timeframe. The winning company will face challenges that go beyond regulatory, engineering, land, financial, and labor complexities. In this context, this study relates behavioral skills to technical skills as a differentiator for construction projects, focusing on effective communication, collaboration, time management, resilience, working under pressure, creative thinking, and interpersonal relationships through a bibliographic, qualitative approach without statistical data analysis, aiming to present the characteristics of specific skills. Finally, it concludes that soft skills are not less important than hard skills and that a balance between these skills is necessary to achieve excellence in project management and outcomes.

Key words: Soft Skills, Electric Power Sector, Project management, Auction; Behavioral skills

1 Introdução

O gerenciamento de projetos, segundo o Project Management Body Institute, é um campo estruturado que visa planejar, executar e controlar projetos de forma eficiente e eficaz onde os projetos são esforços temporários empreendidos para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Conduzindo esse conceito para a transmissão de energia elétrica, as concessionárias vencedoras de um leilão, tem como seu projeto principal, construir, operar e manter as linhas de transmissão e subestações com o objetivo de transportar por longas distâncias e em alta tensão, a energia elétrica obtida das usinas e destinada aos distribuidores, garantindo a entrega da energia de forma confiável aos consumidores finais. O processo de construção é complexo e envolve diversas etapas e componentes, dentre eles o recurso mais importante em uma organização, o capital humano (SOLER, BEYER, 2019). O capital humano, por sua vez, com suas habilidades técnicas e comportamentais possibilita a viabilidade desse projeto e é um mecanismo promotor de produtividade e crescimento econômico (LOURENÇO, 2015) para a corporação e sociedade em geral. O objetivo deste trabalho é associar as competências comportamentais às competências técnicas como um diferencial no gerenciamento e logo, para o sucesso dos

projetos a partir de uma pesquisa bibliográfica com coleta de dados a partir de artigos, livros e revistas científicas.

2 Segmento de transmissão de energia elétrica brasileira

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 175, determina que a prestação de serviços públicos seja atribuída a concessionários e/ou permissionários sempre mediante licitação, caso não seja feita diretamente pelo Estado. O art. 3º, II, da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, atribui à Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) a competência para promover, mediante delegação, os procedimentos licitatórios para a contratação de concessionárias e permissionárias de serviço público para produção, transmissão e distribuição de energia elétrica (ANEEL, 2022).

No leilão, uma das modalidades de licitação, as empresas proponentes apresentam suas propostas, para cada lote pretendido, em envelopes lacrados, observando a Receita Anual Permitida (RAP) calculada e disponibilizada presencialmente, na BM&FBOVESPA, pela ANEEL. O vencedor é o ofertante do menor valor (ou maior percentual de deságio) para a RAP, desde que o valor dos demais proponentes não seja superior a cinco por cento deste menor valor de RAP ofertado pelo primeiro colocado. Caso ocorra, são realizados lances sucessivos efetuados a viva-voz para a definição do vencedor.

A RAP do proponente vencedor é determinada em reais por ano (R\$/ano), sofrendo reajustes anuais pelo Índice de inflação e pelas revisões tarifárias a cada cinco anos, nos termos estabelecidos no contrato de concessão e em conformidade com os parâmetros regulatórios estipulados pela ANEEL (FRACASSO, 2019).

Cabe destacar que a empresa concessionária só começa a receber a RAP a partir do momento em que a linha de transmissão ou um ativo de transmissão começa a operar comercialmente, que só ocorre após a conclusão das obras, com o atendimento aos requisitos técnicos e regulatórios e com o empreendimento em pleno funcionamento, com a disponibilidade das instalações de transmissão. A RAP deve garantir a recuperação dos investimentos realizados. Por isso, é de interesse das empresas que as obras sejam realizadas no menor tempo possível, com economicidade de custos, contemplando o escopo disposto no contrato de concessão com a qualidade esperada. Essa tríade é elo fundamental para o sucesso do empreendimento.

3 Competências

Segundo Bitencourt (2001), competência é

um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização). (BITENCOURT, 2001).

Nesse contexto, Sieradzki e Santos (2014) elaboraram o quadro 1 que apresenta as características principais de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, também conhecido pelo termo CHA.

De forma concisa, conhecimento é o domínio teórico sobre determinado assunto ou área. É o *Know-how* que pode ser adquirido de diversas formas, como cursos, treinamentos e afins. As habilidades são capacidades de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, aplicados em tarefas e na resolução de conflitos. As atitudes dizem respeito à proatividade do colaborador, suas iniciativas em prol de soluções.

Quadro 1 – Ações que auxiliam no desempenho do indivíduo

C Conhecimentos	H Habilidades	A Atitudes
Saber	Saber fazer	Querer fazer
O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Rabaglio (2004) apud Sieradzki e Santos (2014)

O desenvolvimento de competências relacionadas à gestão de projetos (“GP”) é fundamental e necessário ao gestor tanto para liderar os projetos quanto para trazer resultados esperados haja vista que a partir dessas competências será possível definir as metodologias e ferramentas utilizadas, com aplicação dos conhecimentos para garantir o sucesso. Cada projeto é único e pode exigir uma abordagem específica, principalmente quando ocorrem intempéries. A integração desses 3 pilares de competência capacita os profissionais.

3.1 Hard Skills – habilidades técnicas e conceituais

As *hard skills* são habilidades técnicas ou conhecimentos específicos que podem ser aprendidos e medidos de forma objetiva e estão associadas com a atividade profissional desenvolvida (RAMOS; BENTO, 2010). São necessárias ao desempenho no trabalho, caracterizam a especialização e competência necessária para determinados cargos e funções e é um dos principais critérios utilizados nos processos de contratações. No setor elétrico, pode-se citar a engenharia elétrica onde se faz necessário o conhecimento sobre sistemas de proteção, sobre os circuitos elétricos, sistemas de transmissão, análise de redes elétricas, técnicas de controle e automação. Pode-se citar a técnica em manutenção e operação de equipamentos elétricos com a manutenção preventiva e corretiva de equipamentos, como transformadores, geradores, disjuntores e painéis de controle. As habilidades técnicas são cruciais para garantir a eficiência, segurança e inovação no setor elétrico.

3.2 Soft Skills – Habilidades comportamentais, humanas ou transversais

Soft skills, também conhecidas como habilidades interpessoais, comportamentais, humanas ou transversais, referem-se a atributos pessoais que moldam a forma como uma pessoa se relaciona, colabora e comunica com os outros no ambiente de trabalho e na vida cotidiana. Segundo Robles, (2012, p. 457),

As soft skills são traços de caráter, atitudes e comportamentos - em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos. (...) São as valências intangíveis, não

técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder

As *soft skills* são habilidades subjetivas, versáteis e não mensurável.

Contudo, a pesquisa realizada por Andrade (2016), apresentou um conjunto de *soft skills* relevantes para o gestor contemporâneo, descrevendo algumas como as mais valorizadas no momento da contratação, como a capacidade para desenvolver pessoas,

Comparativo na percepção dos gestores	
Soft skills	Competência na contratação
Capacidade para desenvolver pessoas	Comunicação
Habilidade relacional	Liderança
Trabalhar em equipe	Empatia
Comunicação	Habilidade Relacional
Negociação	Raciocínio Lógico
Empatia	Capacidade de desenvolver pessoas
Autoconhecimento	Foco no Resultado
Proatividade	Capacidade de influenciar pessoas
Atitude Positiva	Motivação

habilidade de comunicação e habilidade relacional conforme quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo sobre a percepção dos gestores referente às competências e *soft skills* do gestor contemporâneo
Fonte: Andrade, 2016

Ainda sobre o estudo, o mesmo inferiu que as *soft skills* contribuem tanto ou mais que as *hard skills* para a atuação do gestor contemporâneo, em especial no momento de sua contratação. Transportando essa analogia para o setor elétrico, destaca-se as habilidades comportamentais abaixo:

3.2.1. Comunicação eficaz

A comunicação é a capacidade de transmitir informações de maneira clara, compreensível, concisa, coerente e consistente.

Nunes (2007), em um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico avaliou o papel estratégico da comunicação na construção e sustentação da reputação corporativa com base em três expressões – sinceridade, transparência e consistência cujos resultados relacionaram as expressões à reputação da Companhia ora avaliada reforçando a importância da comunicação organizacional no gerenciamento dos stakeholders.

A comunicação eficaz é fundamental no setor elétrico devido à complexidade do empreendimento e ao impacto que as decisões podem ter na sociedade e na economia. O setor supracitado envolve uma ampla gama de stakeholders, incluindo Agência Reguladora, concessionárias de energia, consumidores, investidores, órgãos governamentais e os próprios colaboradores internos. É de suma importância garantir que todas as informações divulgadas a mercado estejam de acordo com as normas regulatórias, garantindo precisão e legalidade dos dados. Em situações de emergência, como apagões ou eventuais acidentes, a comunicação deve ser rápida, com protocolos claros, canais de comunicação pré-

estabelecidos e uma equipe específica para lidar com emergências, mitigando as consequências de falsos comunicados pela mídia.

A sapiência do gestor ao adequar, segmentar e simplificar sua linguagem aos diferentes nichos pode clarificar a comunicação neste setor.

3.2.2. Colaboração

De acordo com o Michaelis, colaboração é o ato ou efeito de colaborar, de trabalhar em conjunto, cooperar, ajudar. Em um setor caracterizado por diversas subestações e regionais, a colaboração pode trazer benefícios significativos com a integração contínua entre diferentes partes e regiões.

Souza (2023) cita em seu trabalho, a importância e relevância da colaboração principalmente nos últimos anos, com a popularização do trabalho remoto que forçou diversas empresas a adoção desse modelo. Destaca também que a colaboração se associa à capacidade de compartilhar informações.

No contexto da inovação, as parcerias entre os colaboradores de empresas de energia e universidades ou centros de pesquisa podem acelerar o desenvolvimento de novas tecnologias, nas áreas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e resultar em soluções mais avançadas e eficientes.

Na cadeia de suprimentos, os colaboradores podem melhorar a coordenação e a eficiência operacional de forma a garantir a entrega contínua e confiável de energia. Não obstante, o *benchmarking* ou compartilhamento das melhores práticas entre os colaboradores do setor possibilita a melhoria de processos, redução de custos e mapeamento e troca das lições aprendidas. Workshops e fóruns de discussão contribuem para disseminar práticas eficazes entre os profissionais.

A colaboração não é apenas uma vantagem, mas uma necessidade. Trabalhar em conjunto com diversos stakeholders pode acelerar a inovação, melhorar a eficiência operacional e enfrentar desafios de forma mais eficaz. Adotar uma abordagem colaborativa pode não apenas fortalecer a posição competitiva das empresas, mas também contribuir para um setor mais sustentável e resiliente.

3.2.3. Gestão do tempo

Para o SEBRAE, a gestão do tempo é uma ferramenta estratégica aplicada à realização de tarefas e tem como objetivo aumentar a produtividade e a eficiência.

A organização do tempo como uma competência do indivíduo dentro de uma organização refere-se à capacidade de cada colaborador de gerenciar eficazmente seu próprio tempo e responsabilidades, a fim de contribuir para os objetivos da organização e melhorar a eficiência geral. O colaborador com essa competência entende que suas tarefas e metas individuais estão alinhadas às metas da empresa e que sua habilidade em definir e cumprir prazos contribuem para o crescimento da organização.

Desenvolver e aprimorar a competência de organização do tempo dentro de uma organização não apenas melhora a produtividade individual, mas também contribui para a eficácia da equipe e o sucesso da organização como um todo. Ao focar em estratégias práticas e no alinhamento com os objetivos organizacionais, os colaboradores podem desempenhar um papel crucial no alcance das metas empresariais.

3.2.4. Resiliência

É a capacidade de se adaptar e se recuperar frente a adversidades, estresse e desafios. Contempla habilidades e características que ajudam as pessoas a lidarem com situações difíceis de forma mais eficaz.

Os profissionais resilientes transformam os embaraços e falhas existentes nos processos em oportunidade para novos aprendizados e conhecimentos, propondo soluções com agilidade, gerenciando as demandas, sobrepõem obstáculos e tornam-se cientes de que sempre surgirão novas demandas e exigências.

3.2.5. Trabalho sob pressão

É a capacidade do colaborador de manter o desempenho e a qualidade do trabalho mesmo em situações estressantes e com prazos apertados. O profissional com essa habilidade não tende a paralisar frente às adversidades e compreende que a pressão pode ser uma oportunidade de testar os seus limites, de gerar aprendizagem e de desenvolver suas competências e habilidades.

3.2.6. Relacionamento Interpessoal

Refere-se à habilidade de interagir de forma eficaz e harmoniosa com outras pessoas independentemente de suas diferenças culturais, sociais, políticas ou ideológicas, com facilidade para colaborar, comunicar e contribuir para um ambiente respeitador, mais harmonioso, propício para seu crescimento pessoal e profissional.

Profissionais com habilidade interpessoal tendem a ter boa comunicação, escuta ativa, resiliência, visão sistêmica e trabalham bem em equipe.

3.2.7. Pensamento criativo

Esta habilidade envolve o talento em analisar informações de maneira objetiva, com desenvoltura de ideias, buscando novas formas de abordar o cenário existente, reconhecer a importância de outros pontos de vista, metodologias e teorias, com conexão de pensamentos e criando analogias com situações diferentes.

Profissionais com pensamento crítico apresentam mente aberta e flexível, capacidade analítica, com a propensão de questionar os métodos, de quebrar paradigmas e vislumbram novas formas que contribuem para a resolução eficaz de problemas e tomada de decisões estratégicas.

Em um mercado conservador como o do setor elétrico brasileiro, um profissional que explora novas ideias, que decompõe um problema existente e que “pensa fora da caixa”¹ pode desempenhar um papel diferenciado na Companhia agregando novas perspectivas e soluções inovadoras que mitiguem problemas, que gerem economicidade de custos e otimizem trabalhos.

3.3. Relação Hard Skills e Soft Skills

Ambas se complementam e devem ser presentes no cotidiano laboral. Inferir que os conhecimentos técnicos são mais importantes que os comportamentais é uma ideologia

¹ Expressão derivada do inglês *Thinking outside the box*, que significa pensar de forma inovadora e criativa

decrecente, pois a interação humana e habilidades comportamentais nos indivíduos são essenciais para que esses possam trabalhar em equipe (SHARMA, 2018).

De acordo com Khasanzyanova (2017)

As capacidades pessoais e interpessoais - as chamadas soft skills - também são necessárias para complementar as competências e conhecimentos profissionais de forma a fazer parte integrante da personalidade de um indivíduo.

Já Travassos (2019) traz as hard skills e as soft skills uma ao lado da outra, numa balança de competências onde deve-se mantê-la equilibrada, de forma que a competência seja um compromisso entre conhecimentos, habilidades e atitudes. Abaixo e de forma ilustrativa, Zgobbi e Zanquim (2017) apresentam as principais diferenças entre as soft skills e as hard skills

Figura 1 – Comparativo entre as soft skills e as hard skills



Fonte: CIS Assessment (2019) apud Zgobbi e Zanquim (2020)

4 Gerenciamento de projetos

O ciclo de vida de um projeto no setor de transmissão de energia elétrica envolve de uma forma resumida as etapas abaixo:

Início: Com a vitória dos lotes no leilão de transmissão;

Planejamento: Em posse do contrato de concessão, determinar claramente o que o projeto deve entregar, incluindo a extensão da rede de transmissão, as características técnicas dos equipamentos e os requisitos de desempenho. Além dos estudos com a avaliação técnica, financeira e ambiental do projeto. Nesta fase, planeja-se o cronograma físico-financeiro do empreendimento com o detalhamento de todas as etapas do projeto, desde o planejamento até a operação. O cronograma deve incluir prazos e custos estimados para aquisição de materiais, construção, testes e comissionamento. No que tange à engenharia, desenvolver o projeto técnico da rede de transmissão, incluindo subestações, linhas de transmissão, e sistemas de controle

e proteção. Envolve cálculos estruturais, análise de carga e especificações de equipamentos. Obter as permissões necessárias de órgãos reguladores e garantir conformidade com as normas e regulamentos locais e internacionais.

Execução: Implementar o projeto, o que inclui a compra de materiais e de equipamentos necessários, assim como a sua instalação, tais como e sem se limitar a cabos condutores, estrutura metálica, isoladores, dispositivos de proteção e a esperada construção das linhas de transmissão e subestações. Nesta fase, são gerenciados os custos e contratos contemplando a administração de contratos com fornecedores e empreiteiros para garantir que os trabalhos sejam concluídos conforme o cronograma e orçamento.

Monitoramento e controle: Acompanhar o andamento físico-financeiro do projeto com a utilização de indicadores de desempenho para medir o progresso associado à Gestão de Riscos com a identificação e mitigação de riscos ao longo do projeto. Contemplando riscos financeiros, regulatórios, ambientais, fundiários dentre outros. Não obstante, a qualidade do projeto, garantindo que todos os aspectos do projeto atendam aos padrões de qualidade estabelecidos e que a construção e os testes sejam realizados conforme especificado.

Comissionamento e Operação: Realizar testes de todos os sistemas e componentes para garantir que funcionem conforme o esperado, incluindo verificações de segurança. Treinamento da equipe de operação e manutenção para garantir que possa operar e manter o sistema de transmissão com eficiência e transferir o projeto para a fase de operação a fim de garantir que todas as documentações e registros sejam atualizados.

Encerramento: Garantir que toda a documentação do projeto esteja completa e que todos os registros sejam arquivados corretamente.

5 Considerações finais

Os projetos de transmissão de energia elétrica enfrentam uma série de desafios que podem impactar tanto a eficiência quanto a viabilidade do resultado almejado. Dentre as provocações estão a confecção dos projetos básico e executivo, escolha do melhor traçado para as linhas de transmissão, a contratação de bens e serviços para a implantação das obras, a gestão econômico-financeira do negócio, o atendimento aos procedimentos de rede, o compartilhamento de infraestruturas, a liberação fundiária e o desimpedimento das faixas de servidão e terrenos, o licenciamento ambiental e a esperada implantação das medidas compensatórias que mitiguem os danos ao meio ambiente, eventuais prejuízos decorrentes de falha na segurança no local de realização das obras, os custos associados à construção, operação e manutenção, a garantia do retorno do investimento, o comissionamento e a certificação que a tecnologia utilizada possibilitará a disponibilidade contínua da energia elétrica.

Para todos os reptos acima, faz-se necessária uma mobilização humana, com uma abordagem multidisciplinar envolvendo a coordenação entre engenheiros, técnicos, contadores, advogados, administrativos, órgãos reguladores e outras partes interessadas com o propósito de garantir que o projeto seja concluído com sucesso, dentro do

orçamento, escopo e prazo estipulado. Contudo, para que essa conclusão seja possível e que o gerenciamento seja eficaz, especialmente em projetos com desafios tão inerentes como na transmissão de energia elétrica, há uma forte demanda pela combinação de habilidades técnicas, humanas e comportamentais.

De acordo com os estudos, as *soft skills* podem potencializar as *hard skills* e ambas atuam em sintonia para a excelência do profissional. Os colaboradores podem ser qualificados tecnicamente, contudo, se desprovidos de forças sociais ou humanas como colaboração, resiliência, trabalho em equipe, autoconhecimento e confiança para trabalhar sob pressão tendem a fracassar como profissionais, refletindo em desmotivação, baixa produtividade, falta de cumprimento de prazos, qualidade deficitária das entregas e baixa eficiência no uso dos recursos corporativos. A competência técnica é *conditio sine qua non*² ao trabalho, mas insuficiente para a função do indivíduo. As demandas organizacionais exigem que o empregado seja flexível, ágil e que tome rápidas decisões.

O segmento de transmissão de energia elétrica é plural, multidisciplinar e para o alcance dos resultados esperados nos projetos é necessário o atendimento aos aspectos já citados em diversas esferas técnicas.

Portanto, o presente artigo contribui juntamente aos levantamentos bibliográficos realizados, que as *soft skills* se tornaram complementares às *hard skills* no mercado de trabalho e que as primeiras são capazes de influenciar o sucesso das organizações com o conjunto de competências individuais, interpessoais – com a possibilidade de alcançar objetivos e resultados organizacionais por meio de outras pessoas – habilidade de comunicação, habilidades de liderança, com a capacidade de tomada de decisão e inteligência emocional.

6 Referências

ANDRADE, Clarisse Soares Leite de **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas** / Clarisse Soares Leite de Andrade. – 2016. Disponível em <https://hdl.handle.net/10438/17711>. Acesso em 30 ago. 2024

ANEEL. **Leilões do setor elétrico**. Disponível em <https://www.gov.br/aneel/pt-br/assuntos/leiloes>. Acesso em 24 ago. 2024

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar., 2001.

CIS, Assessment. **O que são as soft skills? descubra como desenvolver suas habilidades e se destacar na profissão**. 2019. Disponível em: <https://cisassessment.com/soft-skills-como-desenvolver-habilidades/>. Acesso em 04 set. 2024

FRACASSO, Bruno. **Leilões de transmissão de energia elétrica: determinantes dos deságios nos leilões de 2011 a 2018**. Brasília, 2019. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br>

² Locução adjetiva em latim que se traduz “sem a qual não” ou Condição indispensável

KHASANZYANOVA, A. (2017). **How volunteering helps students to develop soft skills.** *International Review of Education*, 63(3), 363–379. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11159-017-9645-2>

LOURENÇO, Teresa Maria da Silva Pinto. **A importância da formação profissional enquanto investimento em capital humano.** 2015. Dissertação de Mestrado. FEUC. Disponível em <https://hdl.handle.net/10316/29695>. Acesso em 31 ago. 2024.

NUNES, Dário Arantes. **O papel estratégico da comunicação na construção e sustentação da reputação corporativa: um estudo de caso numa empresa do setor elétrico.** 2007. Belo Horizonte, Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC-MG. Disponível em https://bib.pucminas.br/teses/Administracao_NunesDA_1.pdf Acesso em 30 ago. 2024

RAMOS, E., BENTO, S. (2010). **As competências: quando e como surgiram.** Em M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-118). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

HALF, Robert **12 técnicas para lidar com o trabalho sob pressão.** Disponível em <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/4-tecnicas-para-lidar-com-o-trabalho-sob-pressao-rc>. Acesso em 04 set 2024

ROBLES, M. M. (2012). **Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace.** *Business Communication Quarterly*. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>. Acesso em 28 ago. 2024

SEBRAE. **Gestão do tempo e produtividade - A importância da matriz de Eisenhower.** Disponível em <https://www.sebraeatende.com.br/system/files/ebook-gestao-do-tempo-e-produtividade.pdf>. Acesso em 30 ago. 2024

SHARMA, V. (2018). **Soft Skills: An Employability Enabler.** *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25–32.

SIERADZKI, A. V.; SANTOS, A. C. M. Z. **Desenvolvimento de competências do profissional envolvido em atendimento de homecare: um estudo de caso.** *Diálogos*, n. 25, p. 57-70, Canoas, 2014. Disponível em: <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1471>. Acesso em 23 ago.2024

SGOBBI, Thálita. ZANQUIM, Stivi Heverton. **Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 09, Vol. 05, pp. 70-92. Setembro de 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/soft-skills>. Acesso em 28 ago. 2024

SOLER, Rodrigo Diaz de Vivar Y.; BEYER, Anne Louise. **O capital humano nas organizações: Uma revisão bibliográfica.** *Cippus-Revista De Iniciação Científica*, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2019. Disponível em <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/article/view/5321>. Acesso em 24 ago. 2024.

SOUZA, Warley Soares de. **As competências de soft skills na indústria de desenvolvimento remoto de software: um estudo comparativo entre as demandas das maiores e das melhores empresas de tecnologia da informação.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/50371>

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais.** IPC – Instituto Politécnico de Coimbra. 2019. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/31936>. Acesso em 28 ago. 2024