FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

CIBELLE QUEIROZ DE MELO

SOFT SKILLS IMPORTAM? COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DAS CHEFIAS NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

CAMPO GRANDE/MS
2025

CIBELLE QUEIROZ DE MELO

SOFT SKILLS IMPORTAM? COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DAS CHEFIAS NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Robert Armando Espejo

CAMPO GRANDE/MS
2025

CIBELLE QUEIROZ DE MELO

SOFT SKILLS IMPORTAM? COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DE CHEFIAS NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Robert Armando Espejo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Profa. Dra. Fernanda Caviccioli Zola
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(Membro interno)

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Campo Grande, 31 de março de 2025

RESUMO

As *soft skills*, como comunicação, empatia e liderança, são fundamentais para o sucesso e a qualidade do ambiente de trabalho. Na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS), a influência dessas habilidades interpessoais nas chefias é crucial para a eficiência e a harmonia organizacional. Esta pesquisa visa explorar como as competências interpessoais dos líderes são percebidas pelos servidores e como elas impactam o ambiente de trabalho, oferecendo mecanismos para aprimorar a dinâmica e a eficácia entre líder e liderados. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva, quali-quantitativa, por meio de aplicação de *Survey Single Entity* com uma amostra de 18,5% de servidores participantes da PGE-MS, aplicada no período de novembro de 2024. Os principais resultados evidenciam que, enquanto habilidades como visão de futuro e construção de comunidade são amplamente reconhecidas pelos servidores, competências como empatia e escuta ativa apresentam lacunas perceptivas significativas. Neste sentido, o estudo contribui para a formulação de estratégias de aprimoramento das lideranças na PGE/MS, além de fomentar o debate sobre a importância das *soft skills* em líderes no setor público.

Palavras-chave: *Soft skills*. Lideranças. Procuradoria-Geral do Estado. Mato Grosso do Sul.

ABSTRACT

Soft skills, such as communication, empathy, and leadership, are fundamental to workplace success and quality. In the Office of the Attorney General of the State of Mato Grosso do Sul (PGE/MS), the influence of these interpersonal skills among leaders is crucial for organizational efficiency and harmony. This study aims to explore how the interpersonal competencies of leaders are perceived by employees and how they impact the work environment, offering mechanisms to improve the dynamics and effectiveness between leaders and subordinates. Methodologically, this is a descriptive, quali-quantitative study, conducted through a Survey Single Entity with a sample of 18.5% of PGE/MS employees, applied in November 2024. The main findings highlight that while skills such as future vision and community-building are widely recognized by employees, competencies such as empathy and active listening present significant perceptual gaps. In this sense, the study contributes to the formulation of leadership improvement strategies at PGE/MS and fosters debate on the importance of soft skills among leaders in the public sector.

Keywords: Soft skill. Leadership. Procuradoria-Geral do Estado. Mato Grosso do Sul.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Organograma da PGE/MS.	30
Figura 2 –	Gráfico sobre o conhecimento dos servidores a respeito de capacitação realizada pela respectiva chefia na temática de *soft skills*.	34
Figura 3 –	Gráfico sobre o conhecimento dos servidores a respeito da forma de custeio do curso de capacitação realizada pela respectiva chefia na temática de *soft skills*.	35
Figura 4 –	Gráfico sobre a percepção dos servidores a respeito da soft skill empatia.	36
Figura 5 –	Tempo de trabalho dos servidores respondentes.	40
Figura 6 –	Nuvem de palavras das respostas qualitativas.	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CASC – Câmara Administrativa de Solução de Conflitos

CIGE – Coordenadoria de Inteligência e Gestão Estratégica

COPGE – Coordenadoria da Procuradoria-Geral do Estado

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ESAP – Escola Superior da Advocacia Pública

ESCOLAGOV – Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul

FDC – Fundação Dom Cabral

FGV – Fundação Getúlio Vargas

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UGP – Unidade de Gestão de Pessoal

UIE – Unidade de Inteligência e Estatística

PGE/MS – Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
1.1. QUESTÃO DE PESQUISA 10
1.2. OBJETIVOS 10
1.2.1. GERAL 10
1.2.2. ESPECÍFICOS 10
1.3. JUSTIFICATIVA 11
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO 12
2. REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.2. *Soft Skills*: conceito e importância 13
2.3. Liderança no setor público e incorporação de *soft skills* para a sua eficácia 15
3. METODOLOGIA 20
3.1. Classificação da pesquisa 20
3.2. População e amostra 21
3.3. Coleta de dados 22
3.4. Análise dos dados coletados 23
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 25
4.1. Unidade de Análise – Contexto da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul 25
4.2. Resultados do questionário e discussões 28
4.3. Limitações da pesquisa 41
5. PLANO DE AÇÃO 42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 50
REFERÊNCIAS 52
ANEXO 57
APÊNDICE 65

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, onde a colaboração e a eficiência são cada vez mais valorizadas, as *soft skills* — como comunicação, empatia, habilidades de liderança e inteligência emocional — mostram-se fundamentais para o sucesso organizacional. Essas habilidades interpessoais não apenas afetam diretamente a forma como as equipes interagem e resolvem conflitos, mas também desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. *Soft skills* como a gestão do tempo, a adaptabilidade e a capacidade de trabalhar sob pressão são essenciais para lidar com os desafios diários e mudanças rápidas no ambiente de trabalho (Dixon et al., 2010; Matterson, Anderson & Boyden, 2016).

Além disso, a capacidade de construir relacionamentos positivos, demonstrar proatividade e manter uma atitude positiva são aspectos importantes que contribuem para o engajamento e a satisfação dos funcionários. O desenvolvimento dessas habilidades permite que os líderes e membros da equipe trabalhem juntos de forma mais eficaz, promovendo um clima organizacional de respeito, apoio mútuo e inovação, o que, por sua vez, melhora o desempenho e a moral da equipe (Rodriguez et al., 2021; Vasanthakumari, 2019).

Este ambiente colaborativo e bem-sucedido é, particularmente, relevante no contexto das Procuradorias-Gerais no Brasil, que desempenham um papel essencial no sistema jurídico e no setor público. Elas são responsáveis por representar judicial e extrajudicialmente os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, defendendo os interesses do Estado em processos judiciais e administrativos, abrangendo áreas como litígios civis, penais, administrativos e trabalhistas. A eficácia dessa representação é fundamental para garantir que as ações governamentais estejam alinhadas com a legislação vigente, o que, por sua vez, depende da capacidade de suas equipes de manter um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso (Giovanella, 2024; Kerche & Viegas, 2024).

Segundo Oliveira e Almeida (2024), além da representação, as Procuradorias-Gerais prestam consultoria jurídica a órgãos e entidades governamentais. Essa assessoria envolve a análise e orientação sobre a legalidade de atos administrativos, contratos e políticas públicas. O objetivo é assegurar que as ações da administração estejam em conformidade com as leis e regulamentos, prevenindo problemas legais e promovendo a boa governança.

Silva (2024) acrescenta que outro papel crucial das Procuradorias-Gerais é a defesa dos interesses públicos. Elas atuam para proteger os direitos da sociedade e garantir que as políticas públicas sejam implementadas de acordo com a legislação. Isso inclui a promoção da justiça e

a legalidade nas ações do governo. Isto contribui para um ambiente administrativo ético e responsável.

Na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), órgão crucial para o setor público, a importância das *soft skills* é relevante. Este órgão é responsável por fornecer assessoria jurídica ao governo estadual e representar os interesses do Estado em processos judiciais e administrativos. A qualidade do ambiente de trabalho na Procuradoria-Geral pode impactar significativamente a moral, a produtividade e a satisfação dos servidores, refletindo diretamente na eficiência dos serviços prestados e na eficácia das funções desempenhadas (Lenz, 2020; União, 1999).

Um ambiente colaborativo e bem-sucedido é essencial para que os procuradores, servidores e terceirizados desempenhem suas funções com competência, respeitando e promovendo os direitos e deveres da Administração Pública. A integração eficaz das *soft skills* entre os líderes e suas equipes pode contribuir para um clima organizacional de respeito, apoio mútuo e inovação, o que é vital para a resolução de conflitos, o cumprimento de prazos e a implementação de políticas públicas. Isso, por sua vez, fortalece a capacidade da Procuradoria-Geral de atender às demandas jurídicas e administrativas do Estado frente à sociedade e aos seus contribuintes, como também garante a atuação de consultoria jurídica, a fim de assegurar que os atos públicos praticados estejam de acordo com os parâmetros constitucionais. Desta forma, endossa a excelência e eficácia na prestação dos serviços (Marinho, 2021; Carvalho, Nozu & Rocha, 2023).

1.1.QUESTÃO DE PESQUISA

Com base no exposto, questiona-se: Que *soft skills* das chefias são percebidas como importantes pelos servidores da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS)?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. GERAL

Identificar as *soft skills* mais relevantes das chefias na percepção dos servidores da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS).

1.2.2. ESPECÍFICOS

a. Identificar as *soft skills* mais valorizadas pelos servidores da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul nas respectivas chefias;

b. A partir das características de liderança servidora (da Silva, M. J, 2023), identificar se os chefes da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul possuem as *soft skills* evidenciadas;

c. Verificar se os servidores possuem conhecimento de ações realizadas pelos líderes sobre aprimoramento das *soft skills*;

d. Propor recomendações para aprimorar as competências de liderança das chefias, com base nos *feedbacks* e nas necessidades identificadas pelos servidores.

1.3. JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica e torna-se relevante por evidenciar que as habilidades interpessoais, como comunicação e empatia, são cruciais para o desempenho das equipes e para a resolução de conflitos. Ao entender como essas competências influenciam a qualidade do ambiente de trabalho, a pesquisa pode fornecer informações valiosas para otimizar a gestão e melhorar a eficiência dos serviços prestados pela PGE/MS.

Além disso, a satisfação e a moral dos servidores são diretamente impactadas pela qualidade do ambiente de trabalho, com as *soft skills* dos líderes desempenhando um papel fundamental na criação de um ambiente positivo e produtivo. Neste contexto, a pesquisa ajudará a identificar quais habilidades interpessoais são mais valorizadas pelos servidores e como a presença ou ausência dessas habilidades afeta a moral e a satisfação. Dessa forma, a pesquisa oferecerá bases para melhorias nas práticas de liderança.

Identificar as *soft skills* mais importantes para as chefias e entender como elas são percebidas pelos liderados no ambiente de trabalho permitirá, então, o desenvolvimento de políticas e programas de capacitação mais eficazes. Assim, a pesquisa pode revelar lacunas nas habilidades dos líderes e fornecer recomendações para treinamentos direcionados, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e aprimorando a qualidade no contexto jurídico e administrativo da Procuradoria.

Por fim, o aprimoramento das competências de liderança e a criação de um ambiente de trabalho saudável têm implicações diretas para a governança e a imagem institucional da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul. Líderes eficazes que utilizam *soft skills* de maneira adequada não apenas melhoram o desempenho interno com o trabalho em equipe, mas também fortalecem a reputação da instituição perante a sociedade. Portanto, esta pesquisa tem potencial para contribuir com o fortalecimento da governança e entrega de valor público da PGE/MS.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo se organizou em Introdução, na qual se descreve o cenário das organizações atuais, a relação das *soft skills* neste contexto e a integração dessas habilidades às lideranças públicas, especificamente, na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS). Nesta mesma etapa, complementa-se ainda com a Questão de Pesquisa, Objetivos (Geral e Específicos) e, por fim, a Justificativa.

Na segunda parte, apresenta-se o Referencial Teórico, o qual aprofunda os conceitos fundamentais relacionados ao campo de estudo, incluindo definições de *Soft Skills* e Competências de Liderança na perspectiva do impacto destas características no ambiente de trabalho e, por sua vez, em organizações públicas. A Metodologia é exposta em seguida e descreve como a pesquisa é classificada, a população e amostra estudadas, como foi realizada a coleta de dados e encerra-se com a descrição da análise dos dados coletados.

Adiante, a etapa de Análise e Discussão dos Dados traz uma investigação detalhada dos resultados com relação ao questionário aplicado, a qual se desdobra em subtópicos importantes para compreensão deste estudo. O Plano de Ação, conteúdo necessário para conclusão exitosa deste estudo, constitui-se como a penúltima parte integrante da pesquisa e aborda como as lacunas encontradas nesta análise podem ser dirimidas no órgão observado.

Por fim, as Considerações Finais apresentam o que se pôde concluir ao longo de tudo o que foi exposto, a fim de direcionar novos estudos e contribuir com pesquisas científicas na área de *soft skills* voltadas às lideranças constituintes do setor público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Soft Skills*: conceito e importância

O estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre Estratégia de Competências em 2019 prevê a correlação entre o quanto aprender e desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores ao longo da vida contribui para que se aperfeiçoe trabalhadores competentes e cidadãos comprometidos no mundo marcado por mudanças aceleradas e incertezas. São competências consideradas básicas: leitura, lógico-matemática, digitais; habilidades cognitivas e transversais: pensamento crítico e criativo, resolução de problemas complexos, aprendizagem e autocontrole; habilidades sociais e emocionais: consciência, responsabilidade, empatia e colaboração; como o conhecimento e habilidades técnicas e especializadas necessárias para atender às demandas de ocupações específicas (OECD, 2019).

Estas capacidades interpessoais podem ser categorizadas em 3 (três) perspectivas: pessoal, social e metodológica. Nas quais estão elencadas, na primeira, comprometimento, adaptabilidade, aprendizagem, ética e autoequlíbrio. Já a segunda, apresenta características como comunicação, trabalho em equipe, liderança, negociação, gestão de conflitos e rede. Por último, define-se a terceira com aspectos de criatividade e inovação, tomada de decisão, adaptação à mudança, orientação para resultados e melhoria contínua (Grisi, 2014).

As denominadas, portanto, *soft skills* são habilidades, capacidades e traços que pertencem à personalidade, atitude e comportamento, em vez de conhecimento formal ou técnico. Configuram-se essenciais para o desenvolvimento pessoal, participação social e sucesso no local de trabalho. Incluem características como boa comunicação, trabalho com equipes multidisciplinares e adaptabilidade. Na perspectiva interpessoal, está a interação de maneira eficaz e harmoniosa com outras pessoas. Ao considerar o aspecto intrapessoal, compreendem, não só a forma de lidar com os indivíduos, mas evidenciam a aptidão de gerir a si mesmo (Marin-Zapata et al, 2022).

As *hard skills*, por sua vez, referem-se às habilidades técnicas introduzidas no parágrafo anterior, as quais são adquiridas por meio da formação profissional, da acadêmica ou da experiência profissional. Incluem ainda os procedimentos administrativos exigidos para o exercício das atividades no contexto da organização. Estas competências não garantem, portanto, a boa capacidade de gerir equipes (Swiatkiewicz, 2014).

Logo, traços de personalidades, comportamentos sociais, regras de convivência, inteligência emocional, autoconsciência, pensamento crítico, gerenciamento de tempo, comunicação, dentre outros aspectos estão inseridas nas habilidades interpessoais. Essas habilidades são normalmente contrastadas com as qualificações educacionais, habilidades técnicas e capacidade de aprendizagem de línguas. Supõe-se, pois, que aprender e avaliar as *soft skills* é mais difícil e demorado do que *hard skills* (Sreehari, P, 2021).

Competências interpessoais e intrapessoais, por exemplo, lidar com uma dinâmica de constantes mudanças no local de trabalho e ajustar os conhecimentos sociais essenciais, como autoconsciência, inteligência emocional, trabalho em equipe, comunicação intercultural, pensamento crítico e responsabilidade pessoal se tornam fundamentais quando analisado o contexto organizacional o qual requer respostas cada vez mais ágeis das organizações, a fim de se aperfeiçoarem e se adaptarem a diferentes situações (Sreehari, 2021; Begeç; Akyuz, 2023).

Embora as *hard skills* sejam fundamentais para a execução de tarefas específicas e técnicas, as *soft skills* são cruciais para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente, facilitando a colaboração e a resolução de conflitos. Possuir competências técnicas constitui uma condição necessária, porém insuficiente para se manter no mercado ou função de trabalho, na medida em que as transversais as complementam para o bom desempenho das atividades. Os indivíduos os quais apresentam melhor performance, por sua vez, possuem simultaneamente competências técnicas adequadas, assim como comportamentais (Shakir, 2009; Maniscalco, 2010; Swiatkiewicz, 2014).

As *Soft Skills* auxiliam as *Hard Skills* na busca por um significado, como também dão a elas a maleabilidade necessária para se desenvolver e se manter atualizadas em circunstâncias mutáveis no aspecto técnico. As empresas precisam de pessoas que sejam capazes de adaptar suas habilidades às necessidades variáveis. As *hard skills* seguem um princípio lógico e podem ser equiparadas aos aspectos práticos do ser humano, como a profissão que escolhe seguir. As *soft skills*, por outro lado, têm uma especificidade e uma direção separadas do papel e vão além das exigências estritas da profissão. Por causa disto são associadas, facilmente, à inteligência e ao se desenvolver em um contexto de estímulos e potenciais. (Grisi, 2014).

As competências humanas são necessárias em todos os níveis de gestão, pois todos os trabalhadores os quais exercem função de chefia e/ou conduzem atividades, independentemente, do nível organizacional, precisam de competências transversais quando interagem com outras pessoas. A importância destas habilidades, contudo, aumenta à medida

que o indivíduo passa a desempenhar funções de liderança formal. Neste sentido, o domínio e aperfeiçoamento destas revela-se crucial a este cargo (Swiatkiewicz, 2014).

Neste cenário de aprendizagem contínua, no qual o conhecimento do trabalhador está voltado a agregar valor ao serviço prestado, as habilidades comportamentais fortalecem a necessidade de um perfil mais criativo, capaz de apresentar ideias inovadoras. Para isto, o profissional deve estar atento ao que ocorre no contexto organizacional o qual está inserido. Então, denomina-se como o ser humano criativo, aquele que consegue integrar esta habilidade no exercício das funções delegadas a ele, como também aos relacionamentos interpessoais, ao trabalho em equipe, às ações empreendedoras e à proatividade (Czekster & Costa, 2015).

O estudo realizado pela OCDE em 2017 destaca as habilidades que influenciam e são influenciadas pelas cadeias de valor globais. Dentre as aptidões abordadas, ressaltam-se aquelas com o foco em liderança. São elas: sociais e emocionais, gestão, pensamento crítico, resolução de problemas e aprendizagem ao longo da vida (OECD, 2017). Importante perceber que a maioria estão vinculadas às *soft skills* mencionadas anteriormente.

2.2 Liderança no setor público e incorporação de *soft skills* para sua eficácia

Liderança eficaz apresenta, a depender do contexto organizacional inserida, comportamentos orientados para relações, os quais abrangem empatia, comunicação eficaz, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, solução de conflitos, porque são fundamentais para o sucesso organizacional. A eficácia do líder, por sua vez, está vinculada à análise de como diferentes comportamentos interagem mutuamente na equipe e organização no qual está inserido (Yukl, 2012).

Quando se explora os modelos e teorias de liderança que incorporam às *soft skills*, encontra-se a transformacional na literatura. Ela revela o impacto da postura do líder em seus liderados com relação a desafiar e a mudar o *status quo* (posição atual) da organização com o foco em enxergar os objetivos estabelecidos de maneira importante e atingível. A autoeficácia é uma das características fundamentais neste estilo e reflete no perfil da equipe o qual é responsável. Está associada ao comportamento da liderança em fornecer encorajamento, apoio e *feedback* construtivo (Steinmann, Klug & Maier, 2018; Eliophotou Menon & Lefteri, 2021).

Destaca-se, portanto, que a liderança transformacional possui como forte atributo líderes que inspiram e desafiam seus liderados a superar as expectativas convencionais, promovendo uma cultura de melhoria contínua e excelência (Vu, 2023; Yuan et al., 2018). Esses gestores

não apenas motivam seus seguidores a atingirem seus objetivos, mas também incutem um senso de propósito e paixão por seu trabalho (Vu, 2023).

Além do mais, percebem-se os traços das habilidades comportamentais apresentadas no modelo de liderança situacional. Este estilo possui a competência de se ajustar ao ambiente e às demandas recebidas e isso permite maior eficácia nas entregas realizadas, assim como responder às diversas situações e desafios que surgem na rotina de trabalho (de Souza Fernandes, de Souza Júnior & de Moraes, 2020). Ressalta-se ainda a flexibilidade de adaptar o estilo de liderança às necessidades e maturidade dos colaboradores para direcioná-los com instruções claras do que deve ser feito e apoiar o desenvolvimento de habilidades por parte da equipe (Onesti, 2023).

Outro aspecto o qual é importante destacar a respeito de perfis de liderança, é atrelado ao fato de servir. A liderança servidora é caracterizada por empatia e cuidado no desenvolvimento dos liderados. Os líderes demonstram compreensão das necessidades e sentimentos dos membros da equipe. Apresentam humildade, reconhecem as próprias limitações e estão abertos a contribuições. Promovem, deste modo, transparência e confiança. Essas características contribuem para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e justo, o qual reduz desvios de comportamentos e promove a justiça organizacional (Yasir & Jan, 2023).

Do mesmo modo que estes atributos destacam o fato dos líderes priorizarem o bem-estar dos colaboradores, envolvem também a consciência, com a percepção de si mesmo e do ambiente, persuasão na qual exerce influência por meio de argumentos racionais e conceituação na habilidade de visualizar grandes ideias e pensar a longo prazo. Incluem ainda a previsão, pelo fato de antecipar consequências futuras, administração eficiente de recursos, compromisso com o crescimento das pessoas e construção de comunidade por fomentar o senso de pertencimento e de coesão dentro do grupo (Paul, Smith & Dochney, 2012).

Existe a associação positiva entre a liderança transformacional e satisfação no trabalho atribuída pelo seguidor ao superior hierárquico. Líderes transformacionais servem como modelo de inspiração para liderados ao exercerem uma comunicação eficaz que estimula confiança, engajamento e, consequentemente, maior satisfação. Esta premissa é embasada na pesquisa feita por Abelha, Carneiro e Cavazotte, na qual aponta resultados, os quais confirmam as expectativas fundamentadas na literatura sobre liderança transformacional (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018).

Da mesma forma, a liderança situacional apresenta impactos favoráveis por ser capaz de se adaptar a diferentes contextos de organização e perfil de equipe. Percebe-se que, ao ajustar as relações existentes entre líder e liderado, com o objetivo de construir um bom relacionamento entre os envolvidos, os colaboradores tendem a experimentar menos estresse e esgotamento mental. Isto melhora o desempenho e a satisfação no trabalho. Portanto, a qualidade neste ambiente é significativamente influenciada pelo estilo de liderança adotado. Líderes que promovem uma estrutura de apoio e inspiração tendem a ter um grupo subordinado mais produtivo e satisfeito, enquanto os que adotam comportamento oposto, resultam, consequentemente, em resultados negativos (Harms et al, 2017).

Complementa-se ainda a pesquisa com o impacto do perfil de liderança servidora. Os principais atributos deste estilo são empatia, humildade, escuta ativa, desenvolvimento de pessoas, construção de comunidade e visão de futuro. Essenciais para criar um ambiente de trabalho mais humano, colaborativo e eficiente. A empatia e a escuta ativa garantem que as necessidades dos liderados sejam ouvidas e atendidas, enquanto a humildade e o desenvolvimento de pessoas promovem um ambiente de respeito e crescimento mútuo. A construção de comunidade fortalece os laços entre os membros da equipe, e a visão de futuro os inspira e guia-los em direção a objetivos comuns e significativos. Com isso, alcança-se um local de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos (da Silva, M. J, 2023).

Todo profissional requer competências e habilidades para exercer com excelência as funções que lhe são atribuídas no ato de sua investidura no cargo público, pois a organização na qual estará inserido dispõe de metas, objetivos, visão e missão definidas. Por conseguinte, este possui o papel de integrar estas responsabilidades no desempenho de suas atividades, a fim de pertencer a visão do todo organizacional (da Silva, T. N., da Silva Santiago, C., Gouveia, J. F., & Arruda, A. S., 2023).

A literatura em gestão, conforme resumido por Swiatkiewicz (2014), costuma distinguir as habilidades conceituais, humanas e técnicas. A primeira está atrelada ao fato de compreender a complexidade da organização, prever riscos, planejar, pensar estrategicamente. Já a segunda é voltada ao relacionamento interpessoal, à comunicação, ao trabalho em grupo, à motivação e ao perfil de liderança. Por fim, a terceira se conecta aos atributos relacionados à métodos, técnicas e conhecimentos necessários à execução de tarefas. Estes são reforçados em estudos acadêmicos e experiências profissionais. Estas capacidades são alteradas por grau de prioridades de acordo com o nível hierárquico que o profissional desempenha na instituição (Swiatkiewicz, O., 2014).

Ao analisar o contexto público do Brasil, as lideranças enfrentam desafios significativos, como a necessidade de modernizar as práticas administrativas e melhorar a prestação de serviços aos cidadãos. Para lidar com este contexto, é necessário fortalecer as competências de liderança e, consequentemente, a capacidade dos serviços prestados no país. É primordial que os líderes desenvolvam, portanto, habilidades que suportem a inovação, a tomada de decisão baseada em evidências e a gestão eficaz de equipes (OCDE, 2019).

O setor público apresenta particularidades na perspectiva de desenvolvimento profissional, pois o ingresso nesta área é feito pelas seguintes formas: aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos (cargo efetivo); livre nomeação de cargo em comissão por interesse da Administração Pública (comissionado) ou por eleição - voto popular, nos casos de cargos políticos, conforme previsto nos Art. 28, 29, 32, 37 e 76 da Constituição Federal (Brasil, 1988). A ascensão profissional e progressão de carreira é percebida nos casos de admissão originadas de cargos efetivos, o que, por sua vez, requer novas formas de organizar o trabalho com a definição de competências necessárias para o melhor desempenho dos servidores e, consequentemente, as lideranças constituídas (Ferreira & Amorim, 2021).

Devido a estas características apresentadas, as competências individuais, organizacionais relevantes e aquelas nas quais a sociedade identifica como essenciais para as lideranças eficazes abrangem a capacidade de motivar e inspirar a equipe, tomar decisões estratégicas, possuir comunicação clara e assertiva, adaptação e integridade (Picchiai, 2010).

Além disso, os gestores públicos têm um papel fundamental no desenvolvimento de aptidões e se tornam responsáveis por criar condições favoráveis para a equipe se desenvolver e aplicá-las eficientemente. O desenvolvimento destas acarreta o sentimento de valorização, criação de senso de propósito e ambiente de trabalho positivo e colaborativo à equipe (Silva & Mello, 2011).

A liderança no setor público requer uma combinação de habilidades técnicas e sociais para motivar e engajar os servidores quando se analisa o contexto de demanda social e entrega de valor público nos quais se insere. O estudo embasado no documento da OCDE e análise de oito países tomados por referência realizado pela Escola Nacional da Administração Pública (ENAP) revela o conjunto de competências comportamentais (*soft skills*), como coordenação e colaboração em rede, engajamento de pessoas e equipe, gestão de crises, comunicação estratégica, dentre outras. Evidencia, portanto, que o domínio de competências técnicas (*hard skills*) é condição necessária, contudo não suficiente para assegurar a qualidade do trabalho e entregas dos agentes públicos em posições de liderança (Enap, 2020).

O líder no setor público, também denominado gestor público, requer o desenvolvimento de competências gerenciais para aplicar os conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de gerar valor e resultados efetivos ao contexto no qual se insere. Esta afirmativa se reforça no ambiente de desafios peculiares na Administração Pública. Por causa disto, a atuação gerencial não pode apenas ser reflexo daquela feita na área privada, porque os gestores públicos lidam com variáveis como prazos, critérios políticos, maior nível de hierarquia na tomada de decisões, controle social, rotatividade de cargos, dentre outros aspectos. Embora desafios gerenciais possam surgir tanto no setor privado quanto no público, a literatura especializada aponta que tais questões tendem a ser mais complexas e com maiores implicações sociais quando ocorrem no âmbito público (Freitas & Odelius, 2020).

Ao entender este cenário complexo para as lideranças públicas exercerem as competências gerenciais, apresenta-se, a seguir, quadro resumido estruturado por Quinn et al, 2003, com as competências e papéis que estes cargos devem possuir para atribuírem valores competitivos aos resultados entregues à organização.

Quadro 1 – Competências e Papéis dos Líderes nos Valores Competitivos.

Modelo/Valores	Papel do Líder	Competências Gerenciais
Modelo das Relações Humanas (Flexibilidade/Foco Interno)	Mentor	1. Compreensão de si próprio e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
	Facilitador	1. Constituição de equipes 2. Uso de um processo decisório participativo 3. Gerenciamento de conflitos
Modelo dos Sistemas Abertos (Flexibilidade/Foco Externo)	Inovador	1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança
	Negociador	1. Constituição e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Modelo dos Processos Internos (Controle/Foco Interno)	Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
	Coordenador	1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Modelo das Metas Racionais (Controle/Foco Externo)	Produtor	1. Produtividade do trabalho 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse

	Diretor	1. Planejamento e organização 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Desenvolvimento e comunicação de uma visão

Fonte: Quinn et al, 2003. Adaptado pela autora, 2025.

Apesar destas competências apresentadas não estarem voltadas diretamente ao setor público, pode ser adaptada à realidade da Administração Pública e ao contexto de análise desta pesquisa, pois os cargos de chefias da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) demandam atividades como: orientar e fiscalizar o funcionamento das unidades as quais lhe são subordinadas, e também as atividades da equipe; definir e controlar o estilo de trabalho dos servidores lotados no setor, estabelecer controle dos assuntos pertinentes à unidade, monitorar e acompanhar o trabalho desenvolvido, dentre outras atribuições, em atenção ao que está definido no Regimento Interno da PGE/MS - documento que estabelece as diretrizes para o funcionamento da instituição, detalha as competências de seus órgãos e membros, define os procedimentos administrativos e judiciais a serem seguidos (Resolução nº 194, 2023).

Em áreas meio do setor público, como o caso da PGE/MS, é observada a necessidade das capacidades técnicas para execução das atividades entre servidores e lideranças que compõem a organização, como aludido nos processos seletivos realizados. Os cargos de liderança, contudo, não se fundamentam no desenvolvimento de competências gerenciais nas áreas de Gestão de Pessoas, Gestão de Equipes e Inovação (Golfeto, C., Zahran, C. & Melo, C. Q. D., 2022).

O Estudo exploratório realizado na PGE/MS em 2024 analisa o desenvolvimento de competências das lideranças. Destaca-se que o órgão intensificou a realização de capacitações voltadas para habilidades comportamentais essenciais, como inteligência emocional e resiliência, após o período da pandemia do COVID-19. A partir disto, estabelece ainda parcerias as quais visam promover o autoconhecimento e o aperfeiçoamento das chefias. A pesquisa ainda aponta que, embora a Instituição tenha avançado nesta temática, existe a necessidade de implementação de programa contínuo para formação destas pessoas, a fim de preparar os líderes de maneira estruturada e permanente, como também garantir a sustentabilidade e eficácia destas iniciativas (Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B., 2025). O contexto deste órgão apresentará maior detalhamento na parte de Análise e Discussão dos dados nesta obra, pois é o local destinado à aplicação prática deste estudo.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

Essa pesquisa, de cunho quali-quantitativo e descritivo, utiliza de método estatístico para aferir com precisão o grau das respostas coletadas (Prodanov & De Freitas, 2013). Dito isto, o questionário aplicado utiliza a abordagem qualitativa e a quantitativa para correlacionar as respostas e certificar a interpretação dinâmica e totalizante da realidade. Com relação à natureza, descreve-se como aplicada, porque envolve verdades e interesses locais, como também objetiva gerar conhecimentos para resultados práticos dirigidos à solução de problemas específicos da PGE/MS (Prodanov & De Freitas, 2013).

Trata-se de *Survey Single Entity* para aplicação de questionário em uma Instituição - Procuradoria Geral de Estado do Mato Grosso do Sul (PGE/MS), além de ser feita observação participante. Quanto aos objetivos da pesquisa, busca-se explicar o porquê do resultado por meio de análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados com o intuito de identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrerem os fatos (Gil, 2010).

Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, realiza-se pesquisa de campo, a fim de conseguir informações a respeito do problema investigado. Logo, consiste na observação de fatos e fenômenos mediante a coleta de dados do questionário aplicado (Prodanov & De Freitas, 2013).

3.2. População e amostra

O questionário desenvolvido é baseado em pesquisa anteriormente aplicada na Instituição, na qual possuiu como objetivo captar a compreensão dos Procuradores da PGE/MS sobre as próprias *Soft Skills* adquiridas (Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B., 2025). O contraponto se dá desta vez com a percepção dos servidores que atuam subordinados àqueles e como são identificadas estas habilidades no dia a dia do trabalho.

A pesquisa tem como população-alvo os integrantes da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), os quais inclui todos os servidores, desde os cargos administrativos até as posições de chefia de unidades, com o objetivo de obter uma visão abrangente das percepções sobre as *soft skills* das lideranças que são subordinadas dentro da organização. Em novembro de 2024 - período no qual se aplicou a pesquisa, existiam 270 servidores abrangidos nestes critérios. Foram excluídos desta análise os Procuradores de Entidade Pública e os Procuradores do Estado, no quais, somavam-se o quantitativo aproximado de 133 à época mencionada. Estes não constituíram parte da pesquisa pelo fato de serem as chefias analisadas neste estudo. Os demais cargos: trainees, residentes jurídicos,

estagiários, menor aprendiz, terceirizados de empresas que prestam serviços à PGE/MS e outros, ao todo aproximadamente 54 profissionais, também não foram considerados no público-alvo total a ser alcançado (270 pessoas) por não possuírem vínculo direto à Instituição.

A amostra, portanto, é composta pelos servidores que, efetivamente, participam da pesquisa, respondendo ao questionário aplicado. O quantitativo do corpo funcional alcançado foi de 50 pessoas no total, 18,5% da população da pesquisa. Essa amostra fornece representação das percepções gerais dentro da PGE/MS, análise das competências de liderança e o impacto das *soft skills* no ambiente de trabalho com base nas respostas coletadas.

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados para esta pesquisa é realizada por meio da aplicação de questionário estruturado, distribuído a todos os servidores da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS). Este possui como objetivo captar as percepções sobre as competências de liderança das chefias nos quais são subordinados, com ênfase nas *soft skills* como comunicação, empatia e liderança.

As perguntas são compostas em dois formatos:

1. Escala Likert de 5 pontos: As questões principais utilizam a escala Likert de 5 pontos, variando entre "Discordo totalmente" (1) a "Concordo totalmente" (5). Esta, por sua vez, permite que os participantes expressem o grau de concordância ou discordância em relação a diferentes afirmações sobre as *soft skills* mais valorizadas pelos liderados e, a partir da definição de liderança servidora, as competências interpessoais das chefias. A escolha desta escala oferece facilidade na interpretação das opiniões dos servidores, facilitando a análise quantitativa dos dados coletados (Feijó, A. M., Vicente, E. F. R., & Petri, S. M., 2020).

2. Para complementar os dados quantitativos, o questionário inclui uma questão aberta, onde os servidores terão a oportunidade de expressar livremente suas opiniões, experiências e sugestões relacionadas às *soft skills* das chefias. Esta questão permite a coleta de dados qualitativos, enriquecendo a análise com *insights* mais detalhados e pessoais.

Essa abordagem mista de coleta de dados possibilita capturar a compreensão abrangente das percepções dos servidores da PGE/MS e combina a análise quantitativa das respostas Likert com a riqueza das informações qualitativas fornecidas na questão aberta. O questionário (Apêndice) se utilizou da plataforma *Google Forms*, a fim de garantir *interface* familiar e acessível para todos os servidores da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS). Veiculou-se por meio de canais de comunicação distintos para assegurar a ampla participação.

Estes são os principais meios de distribuição utilizados:

1. E-mail: o *link* para participação do questionário foi enviado diretamente ao e-mail institucional de todos os servidores da PGE/MS. Objetivou-se garantir que todos tivessem o conhecimento sobre a pesquisa, como também pudessem acessá-la.

2. Aplicativo de mensagens instantâneas (WhatsApp): um texto explicativo sobre do que se tratava a pesquisa e todas as informações necessárias para respondê-la foram enviados no grupo de WhatsApp de comunicação aos servidores, a fim de facilitar o acesso e promover a participação por meio de uma comunicação mais direta e informal.

3. Intranet: o recurso de rede de comunicação privada para acesso somente a servidores da PGE/MS foi utilizado com a inserção dos detalhes e importância da participação na pesquisa para o público-alvo descrito. Este canal trouxe maior visualização e abrangência de captação àqueles que não foram alcançados nos anteriores.

Essa estratégia multifacetada de distribuição possuiu por pretensão maximizar a taxa de resposta, a fim de permitir que todos os servidores tivessem a oportunidade de participar da pesquisa de forma conveniente e rápida, independentemente, do meio de comunicação que utilizem com mais frequência.

3.4. Análise dos dados coletados

Após a coleta dos dados, a análise é conduzida utilizando-se de diversas técnicas para garantir uma compreensão abrangente dos resultados. A abordagem é dividida em duas partes principais: análise quantitativa dos dados das perguntas de múltipla escolha e análise qualitativa das respostas da questão aberta.

Para facilitar a interpretação e visualização dos resultados, geraram-se gráficos e tabelas que apresentam os dados de maneira clara e concisa. Esses gráficos fornecem análise visual dos dados quantitativos, facilitando a identificação de padrões e tendências nas percepções dos servidores sobre as competências de liderança das chefias.

As respostas da questão aberta são analisadas qualitativamente para extrair *insights* detalhados e identificar temas recorrentes. A nuvem de palavras é gerada a partir das respostas textuais. Destacam-se as palavras mais frequentes mencionadas pelos servidores. A visualização ajudará a identificar rapidamente os conceitos e temas mais relevantes e recorrentes nas percepções dos participantes.

Os resultados das avaliações quantitativa e qualitativa são integrados na etapa dos Resultados do questionário e discussões desta pesquisa, a qual conterá o Plano de Ação proposto a ser desenvolvido pela Instituição futuramente. Essa abordagem mista permitirá uma compreensão rica e detalhada das percepções dos servidores, oferecendo pontos de vista valiosos para a PGE/MS.

Conforme mencionado, a pesquisa aplicada para a população e amostra descrita obteve, portanto, 50 respostas do quadro de, aproximadamente, 270 servidores diretamente vinculados ao Órgão. Este quantitativo representa aqueles, preferencialmente, lotados no prédio Sede da PGE/MS os quais possuem acesso à *intranet* – rede interna da Procuradoria, e fazem parte do grupo de divulgação de comunicação institucional do aplicativo *WhatsApp*.

Vale destacar que o público o qual atua nas Coordenadorias Jurídicas da PGE, em sua maioria, utilizam os computadores do Órgão em questão. Contudo, existem os casos nos quais dispõem do maquinário das Secretarias onde estão alocados. Isto impede que tenham acesso diretamente à rede interna da Procuradoria. Além disso, o grupo dos servidores criado na ferramenta de mensagens instantâneas é de livre participação, logo não abrange todo o corpo funcional analisado.

Desenvolveu-se o questionário no início de outubro de 2024 e aplicou-se no mês de novembro do mesmo ano. O prazo para participação e coleta de respostas foi de quase 4 semanas, iniciando-se no dia 07 e encerrando-se no dia 29 de novembro.

Os canais de veiculação para participação na pesquisa foram os já mencionados: e-mail institucional dos servidores, grupo do *WhatsApp* – lista de transmissão e grupo criado para os servidores, como também a *intranet*. Estes são os meios de comunicação identificados como mais eficazes para atrair o público-alvo desta pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Unidade de Análise - Contexto da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul

O contexto das Procuradorias-Gerais do Estado se vincula à área de atuação da Advocacia Pública no Brasil. As atividades constitucionais de representação judicial e de consultoria jurídica das respectivas unidades federadas estão vinculadas à atuação dos Procuradores do Estado (pessoa) e não à organização. Por este motivo, é assegurado a esses agentes uma carreira organizada com progressão e a possibilidade de exercer o que está previsto a eles constitucionalmente. Estas são intrasferíveis e indisponíveis de regulação das atividades internas por meio da Procuradoria Geral do Estado como órgão (Brasil, 1988; Pereira, 2015).

Deste modo, os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal ingressam no setor público mediante concurso público composto por provas e títulos e chegam ao cargo máximo da instituição por meio de indicação do Governador do Estado dentre o quadro próprio da carreira - em sua maioria, tempo de experiência, como ainda possui tratamento, igualmente prerrogativas e representação de Secretário de Estado (Mato Grosso do Sul, 2001; Rio Grande do Sul, 2002; Pará, 2002; Ceará, 2006; São Paulo, 2015).

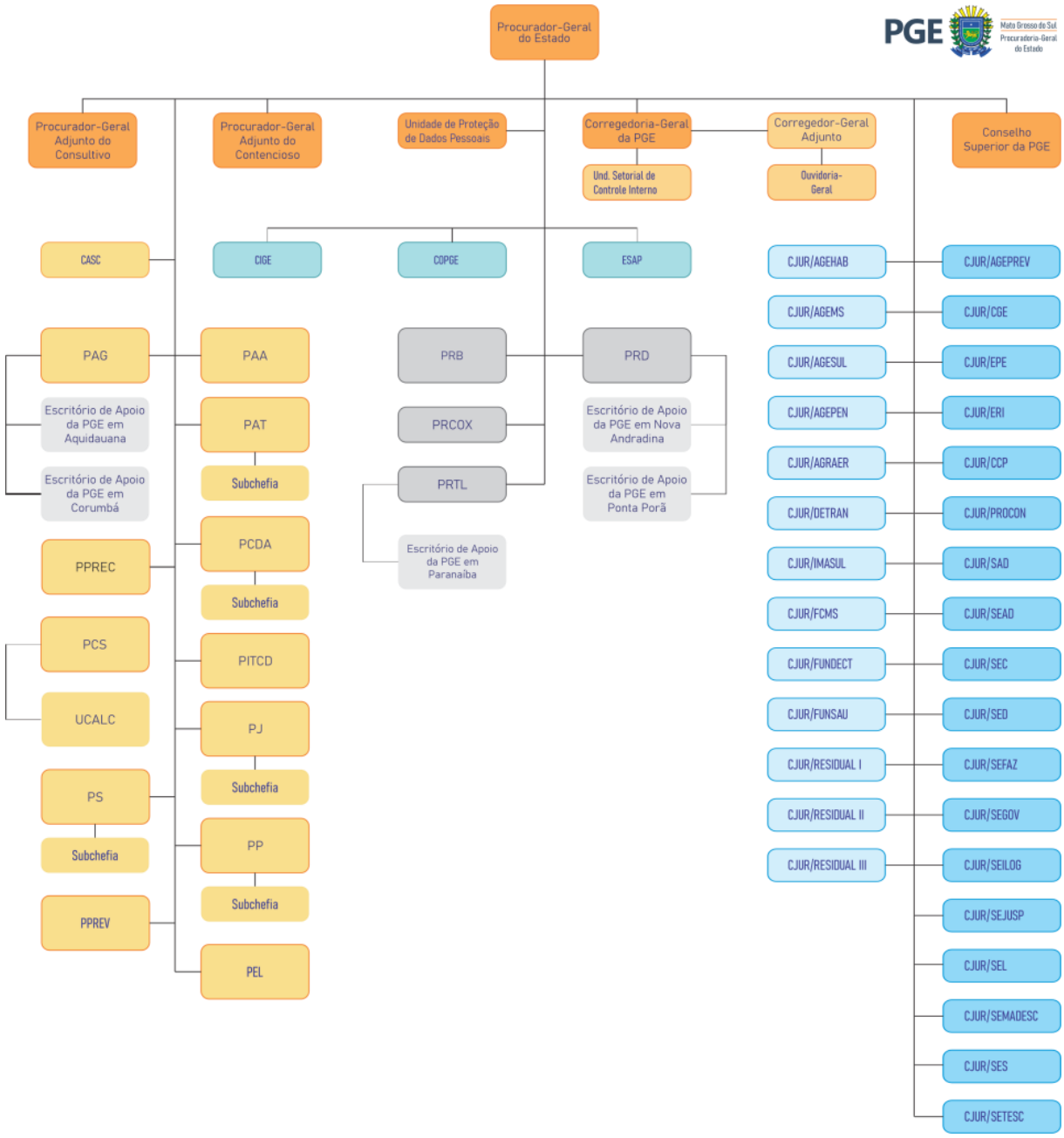
Especificamente, no contexto da PGE/MS, a atuação do Procurador-Geral do Estado é feita por indicação do Governador, com relação aos integrantes do quadro próprio da carreira e deve possuir 30 (trinta) anos de idade, no mínimo, e 10 (dez) anos de exercício efetivo do cargo. A ele e aos demais integrantes do cargo de Procurador, cabe a representação do Estado e a defesa dos direitos e interesses nas áreas judicial, extrajudicial e administrativa em caráter exclusivo (Mato Grosso do Sul, 2001).

No que concerne à estrutura organizacional, divide-se das seguintes formas de atuação: Órgãos Superiores, os quais abrangem a atuação do Procurador-Geral e Adjuntos; Conselho Superior que atua como direcionador nas tomadas de decisão institucionais e a Corregedoria-Geral a qual orienta, fiscaliza e propõe novos parâmetros de atuação. Além disso, acrescentam-se os Órgãos de Atuação Institucional que consistem no exercício dos próprios Procuradores de Estado, as Especializadas – áreas finalísticas da instituição, as Regionais, o que engloba a localizada em Brasília/DF, as Coordenadorias Jurídicas presentes em todas as unidades da Administração Direta e Indireta e a Câmera Administrativa de Solução de Conflitos (CASC). Por fim, estão os de Serviços Auxiliares, composto pela Escola Superior da Advocacia Pública – ESAP, Coordenadoria da PGE – COPGE e Coordenadoria de Inteligência e Gestão Estratégica – CIGE (Mato Grosso do Sul, 2001).

O Regimento Interno da PGE/MS dispõe ainda mais detalhadamente sobre a atuação das Especializadas da PGE/MS, as quais estão vinculadas às atividades finalísticas de representação do Estado e das Coordenadorias Jurídicas que cumprem o papel, resumidamente, de prestar consultoria, controlar a legalidade dos atos, como proteger os direitos fundamentais estabelecidos (Mato Grosso do Sul, 2001).

As demais unidades da PGE/MS, por sua vez, também integram a estrutura de cumprimento legal da organização. Ao todo, são 70 setores divididos em cargos personalísticos, subunidades e as Coordenadorias Jurídicas que atuam, em sua predominância, nas Secretarias e Autarquias as quais representam. Para melhor visualização deste panorama, abaixo expõe-se o organograma institucional:

Figura 1 – Organograma da PGE/MS.



Fonte: Site institucional da PGE/MS: https://www.pge.ms.gov.br/pge/organograma/, 2025.

O quadro próprio da PGE/MS é composto por 103 Procuradores do Estado ativos e de 444 servidores em março de 2024. Aqueles, como já mencionado, são de carreira e integram o corpo funcional efetivo da Instituição. Além do mais, são os únicos que podem exercer cargos de chefia das unidades apresentadas anteriormente. Estes, contudo, são formados por comissionados, cedidos, efetivos, terceirizados, estagiários, programas específicos de ingressos

e outros, auxiliam, por sua vez, o trabalho do órgão, a fim de contribuir com o bom funcionamento (PGE/MS, 2024).

Este panorama amplo revela as capacidades técnicas necessárias para exercício das atribuições, contudo não ressalta as habilidades, tão pouco permite um alinhamento entre a pessoa a qual ocupará o cargo disponível com a necessidade latente do serviço público com relação às *soft skills* de liderança (Prux et al, 2023).

Dentre a realidade das áreas meio da Administração Pública, na qual tende a reconhecer as capacidades técnicas das lideranças em detrimento às *soft skills* necessárias para o melhor desempenho do cargo no decorrer das rotinas de trabalho excessivas. Ainda existem diversos desafios para operacionalizar um cenário de liderança no setor público, como a resistência a mudanças, a rigidez burocrática e processual da gestão pública, falta de indicadores de resultados e a falta de continuidade na implementação de políticas (Golfeto, C., Zahran, C. & Melo, C. Q. D., 2022).

Por causa disto, este estudo se propõe a investigar como as *soft skills* das chefias influenciam a qualidade do ambiente de trabalho na PGE/MS, conforme percebido pelos servidores.

4.2. Resultados do questionário e discussões

A primeira parte do questionário se inicia com a etapa de identificação das habilidades necessárias para desenvolvimento das chefias pelos servidores. Foram elencadas as 12 primeiras características mais relevantes apresentadas no Relatório Futuro do Emprego, elaborado pelo Fórum Econômico (2023). O gráfico possui o objetivo de evidenciar quais delas os servidores identificam como importantes de aperfeiçoamento pelas respectivas chefias.

Quadro 2 - Gráfico sobre a percepção dos servidores a respeito das habilidades necessárias a serem desenvolvidas pelas chefias.

Quais destas habilidades você percebe como importante de aperfeiçoamento pela sua chefia direta?					
***Soft Skills* (habilidade)**	**Discordo totalmente**	**Discordo**	**Não concordo, nem discordo**	**Concordo**	**Concordo totalmente**
Pensamento analítico	13%	15%	2%	49%	21%
Pensamento criativo	4%	13%	9%	**38%**	**36%**

Resiliência, flexibilidade e agilidade	14%	5%	7%	**38%**	**36%**
Motivação e autoconsciência	17%	7%	2%	39%	34%
Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	7%	16%	14%	30%	33%
Alfabetização tecnológica	10%	12%	10%	40%	29%
Confiabilidade e atenção aos detalhes	10%	15%	2%	44%	29%
Empatia e escuta ativa	16%	9%	12%	21%	42%
Liderança e influência social	14%	12%	5%	**23%**	**47%**
Controle de qualidade	5%	10%	0%	**52%**	**33%**
Inteligência Artificial (IA) e Big Data (dados)	5%	5%	28%	40%	23%
Inteligência emocional	14%	5%	14%	**19%**	**48%**

Fonte: elaborado pela autora, 2025, com base em Relatório Futuro do Emprego (OCDE, 2023)

Cada uma delas foi estruturada no questionário para que as pessoas respondessem em grau de escala entre: "discordo totalmente", na qual se infere que não acreditam que é uma característica necessária de desenvolvimento e "concordo totalmente" a qual expressa uma lacuna de aprimoramento. Esta pergunta não requereu resposta obrigatória em cada uma das alternativas.

Para cada uma das respostas coletadas, atribuiu-se a metodologia de média ponderada com pesos diferenciados de 0 a 10. Nos quais a alternativa "discordo totalmente" tem peso 0; "discordo", 2,5; "nem concordo, nem discordo", 5; "concordo", 7,5 e "concordo totalmente", 10. Desta maneira, consegue-se extrair o grau de relevância para cada alternativa assinalada.

Este método de análise quantitativa é apresentado por Likert como opção para medir atitudes, opiniões e percepções dos respondentes (Likert, R., 1932).

Percebe-se que, ao se verificar apenas os percentuais expostos das respostas "concordo" e "concordo totalmente", ou seja, habilidades que as chefias precisam desenvolver, as 5 (cinco) primeiras características apresentam os seguintes percentuais: pensamento analítico: 70%; alfabetização tecnológica: 69%; confiabilidade e atenção aos detalhes: 73%; controle de qualidade: 85% e inteligência emocional: 67% são as mais esperadas pelos servidores a serem desenvolvidas pelas respectivas chefias as quais se subordinam.

Contudo, quando se atribuem os pesos mencionados no parágrafo anterior aos resultados, identificam-se como os 5 (cinco) mais relevantes aspectos: controle de qualidade com a média ponderada de 7,5; pensamento criativo, 7,17; inteligência emocional, 7,02; liderança e influência social, 6,92 e, resiliência, flexibilidade e agilidade, 6,90.

A média ponderada *(Xp)* foi calculada para cada habilidade utilizando-se a equação a seguir:

$$X = \sum (Xa * Ya) + (Xb * Yb) + (Xc * Yc) + (Xd * Yd) + (Xe * Ye)$$

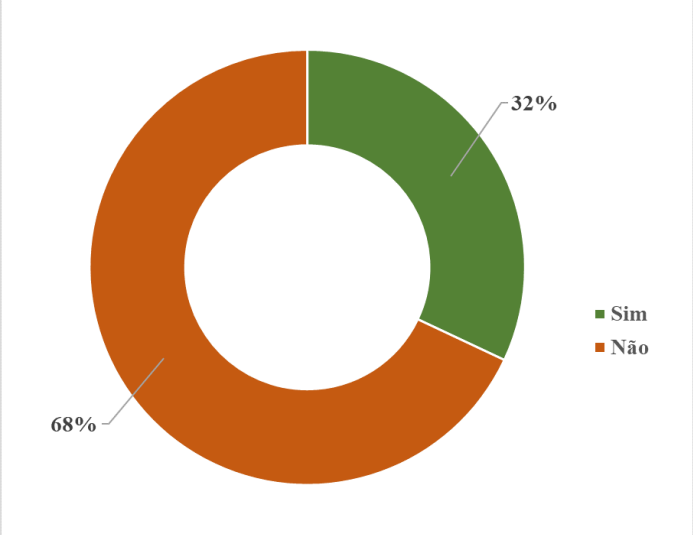
Onde:

- *X:* representa o somatório de cada porcentagem multiplicada pelos respectivos pesos;
- *Y:* representa os pesos definidos para cada resposta, dentre os quais: “discordo totalmente”, peso = 0; "discordo", peso = 2,5; "nem concordo, nem discordo", peso = 5; "concordo", peso = 7,5 e "concordo totalmente", peso = 10.

O critério utilizado para destaque nesta análise foi mencionar as 5 (cinco) primeiras habilidades com maior nota. Todas as que apresentaram valor acima de 5 (cinco) na média ponderada requerem um grau maior de atenção.

Figura 2 - Gráfico sobre o conhecimento dos servidores a respeito de capacitação realizada pela respectiva chefia na temática de *soft skills*.

Você tem conhecimento sobre algum curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais (*soft skills*) que sua chefia tenha feito nos últimos 5 anos?

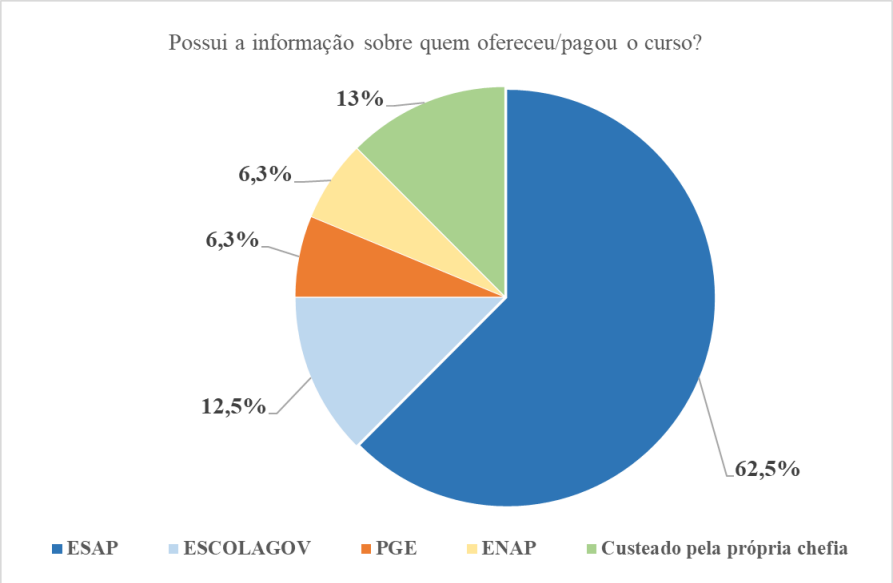


Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Esta pergunta foi estruturada de duas formas. Quando o servidor responde não saber de curso realizado pela chefia sobre a temática analisada nesta pesquisa, seguiu-se o questionário para as próximas perguntas. Quando se assinalou a alternativa "sim", foi redirecionado à pergunta sobre a forma de custeio da capacitação.

Observa-se que a maioria não detectou capacitação realizada na área pelos chefes. Infere-se duas hipóteses: os cursos realizados não estão sendo comunicados à equipe ou, predominantemente, as chefias não fizeram curso na área de *soft skills* nos últimos 5 anos.

Figura 3 - Gráfico sobre o conhecimento dos servidores a respeito da forma de custeio do curso de capacitação realizada pela respectiva chefia na temática de *soft skills*.



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

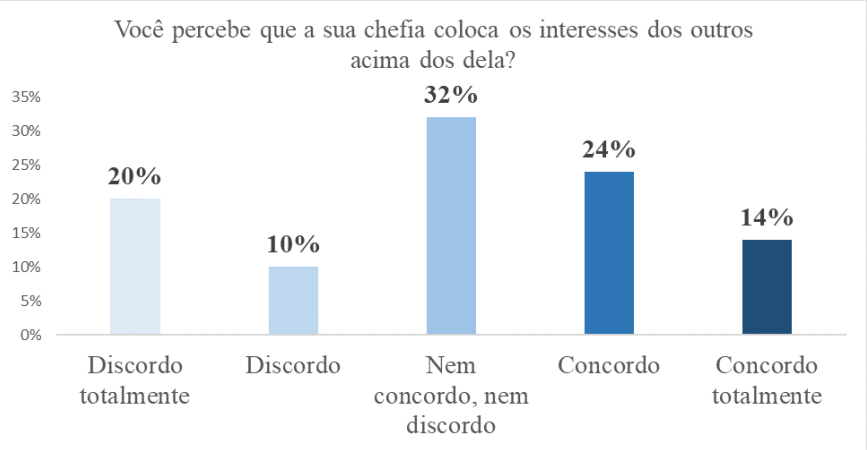
Em sua maioria, identificou-se a Escola Superior de Advocacia Pública da PGE/MS (ESAP) como responsável por ofertar capacitação na temática com o percentual de 62,5%. Este setor realiza parcerias com organizações de ensino e disponibiliza cursos ao quadro de pessoal da Instituição. Além de realizar palestras e oficinas a respeito de algumas áreas relacionadas às *soft skills*.

Ao se analisar as formas de custeio apresentadas na pesquisa, percebe-se que a maior parte das modalidades são mediadas por organizações públicas. Logo, pode-se entender que as demais opções como: Escolagov, PGE e ENAP entram na categoria de capacitações estimuladas na esfera da Administração Pública. Por fim, o percentual de 13% revela que, os servidores que possuem conhecimento de qualificação sobre *soft skills* feita pela chefia, são custeados por meios próprios. Isto mostra a importância das capacitações serem induzidas pela organização.

A segunda parte da pesquisa estrutura as características existentes no tipo de liderança servidora percebidas pelos servidores sobre as respectivas chefias. Os principais atributos deste estilo são empatia, humildade, escuta ativa, desenvolvimento de pessoas, construção de comunidade e visão de futuro (da Silva, M. J, 2023).

Ao se considerar estes aspectos, foram identificadas cada atributo nas perguntas a seguir e feitas as respectivas médias ponderadas com os pesos atribuídos.

Figura 4 - Gráfico sobre a percepção dos servidores a respeito da soft skill empatia.



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Destaca-se este gráfico, pois os servidores demonstram nesta pergunta maior dúvida em concordar ou não com a afirmação, visto o percentual de 32%. A habilidade analisada da liderança nesta questão é a soft skill de empatia, portanto, sugere-se que a percepção sobre esta característica na liderança não é uniforme e pode gerar dúvidas entre os respondentes. Quando aprimorada esta característica, promove-se um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, melhora também o desempenho e o bem-estar da equipe (Yasir & Jan, 2023).

Ao se fazer a média ponderada das alternativas, obteve-se a nota de 5,05 pontos – valor mais baixo da análise, quando se considera a média de corte em 5. Isto indica um ponto atenção neste resultado, pois a empatia ainda não é uma característica fortemente percebida ou consolidada nas chefias, o que pode demandar ações estratégicas para seu fortalecimento, como treinamentos e *feedbacks* estruturados.

Com relação as demais perguntas sobre a análise do perfil de liderança servidora, as *soft skills* mais identificadas pelos servidores serão apresentadas de maneira compilada em tabela com base em estatística descritiva de frequência para resumir os dados e identificar padrões de respostas, além de se atribuir a média ponderada para avaliar o grau de concordância dos respondentes (Creswell, 2014; Hair et al., 2019).

Foram destacadas as habilidades atribuídas a cada pergunta e categorizadas as notas obtidas por característica, as quais se apresentaram separadamente na exploração dos gráficos (Notas Atribuídas). Em algumas delas, as *soft skills* foram combinadas com outras, pois não se conseguiu identificar apenas uma habilidade dominante. A forma encontrada para fazer a análise mais fiel à característica observada foi a de se atribuir pesos diferentes (Média Ponderada). Além disso, informaram-se as questões às quais se referem cada atributo analisado

(Coluna 3) e avaliou-se a tendência dos respondentes entre "discordar totalmente" a "concordar totalmente" (Grau de respostas). Isto é apresentado na Quadro 3.

Quadro 3 - apresentação compilada das *soft skills* analisadas na segunda parte do questionário.

Resumo das notas aferidas às *soft skills*					
***Soft Skills* (habilidade)**	**Grau de recorrência da habilidade nas questões**	**Questões referentes à habilidade analisada**	**Notas atribuídas**	**Média ponderada (pesos diferentes)**	**Grau de respostas**
Empatia	**7**	4 – 5 – 6 – 11 – 14 – 17 – 20	5,05 e 6,20 (habilidade identificada separadamente = peso 2)	**6,12**	5,05 - 6,70 (tendência à dúvida e à leve concordância)
			6,70; 6,35; 6,65; 6,70; 6,20 (habilidade identificada em conjunto com outra = peso 1)		
Construção de comunidade	**8**	5 – 7 – 12 – 13 – 16 – 18 – 19 – 21	8,10 e 7,85 (habilidade identificada separadamente = peso 2)	**7,58**	7,15 - 8,10 (predomina a concordância)
			6,70, 7,35, 7,40, 7,85, 7,15, 7,45 (habilidade identificada em conjunto com outra = peso 1)		
Escuta Ativa	**3**	6 – 8 – 15	6,35; 7,65; 7,65 (habilidade identificada em conjunto com outra = peso 1)	**7,22**	6,35 - 7,65 (tendência à concordância)
Visão de Futuro	**7**	8 – 9 – 10 – 12 – 15 – 18 – 21	7,35 e 7,20 (habilidade identificada separadamente = peso 2)	**7,49**	7,20 - 7,65 (forte concordância)
			7,65; 7,40; 7,65; 7,85; 7,45 (habilidade identificada em conjunto com outra = peso 1)		
Desenvolvi-mento de pessoas	**4**	11 – 14 – 17 – 19	6,65; 6,70; 6,20; 7,15 (habilidade identificada em conjunto com outra = peso 1)	**6,68**	6,20 - 7,85 (predomina a concordância)

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

O cálculo foi realizado com base nas médias das notas atribuídas às habilidades. Vale destacar que estas notas foram aferidas se utilizando da mesma metodologia de média

ponderada. Contudo, o critério de pesos foi diferenciado por, peso 2, quando a característica é aferida isoladamente na pergunta utilizada, peso 1, quando identificada em conjunto com outra (Likert, R., 1932; Hair et al., 2019).

O cálculo da média ponderada foi feito desta forma:

$$Xp = \Sigma\ (Xi * Yi) / \Sigma\ Yi$$

Onde:

- *Xi* representa a nota calculada à habilidade;
- *Yi* representa o peso associado à habilidade avaliada isoladamente (peso 2) ou combinada (peso 1);
- $\Sigma\ (Xi * Yi)$ é o somatório de cada nota multiplicada pelo respectivo peso atribuído;
- $\Sigma\ Yi$ é o somatório dos pesos atribuídos às notas.

Esta fórmula foi calculada de maneira individual para cada habilidade e, deste modo, as médias ponderadas refletem o impacto da avaliação feita de maneira exclusiva para alguns casos e compartilhadas em outros.

A análise dos dados foi realizada com base nas médias ponderadas das respostas para cada questão, em atenção às perguntas realizadas na segunda parte de análise do questionário. Os valores médios das respostas variam entre 5,05 a 8,10 pontos. Isto indica diferentes níveis de concordância dos servidores com as afirmações sobre as habilidades de liderança servidora das chefias observadas.

Pode aferir com base nos resultados os seguintes critérios:

- Médias Baixas (próximas de 5,0 - 6,0): representam grau de dúvida ou leve concordância por parte dos respondentes. Revela que há espaço para melhorias nas *soft skills* analisadas;
- Médias Moderadas (6,0 - 7,0): demonstram tendência à concordância, mas com variações dependendo da habilidade avaliada;
- Médias Altas (acima de 7,0): evidenciam forte nível de concordância entre os respondentes. Sugere que essas competências são percebidas de forma positiva nas chefias.

Ao se analisar as pontuações obtidas para cada *Soft Skills*, percebe-se que a característica de "construção de comunidade" aponta maior média entre as habilidades analisadas com a nota máxima de 8,10. Isto indica que os servidores percebem essa competência de forma positiva na liderança.

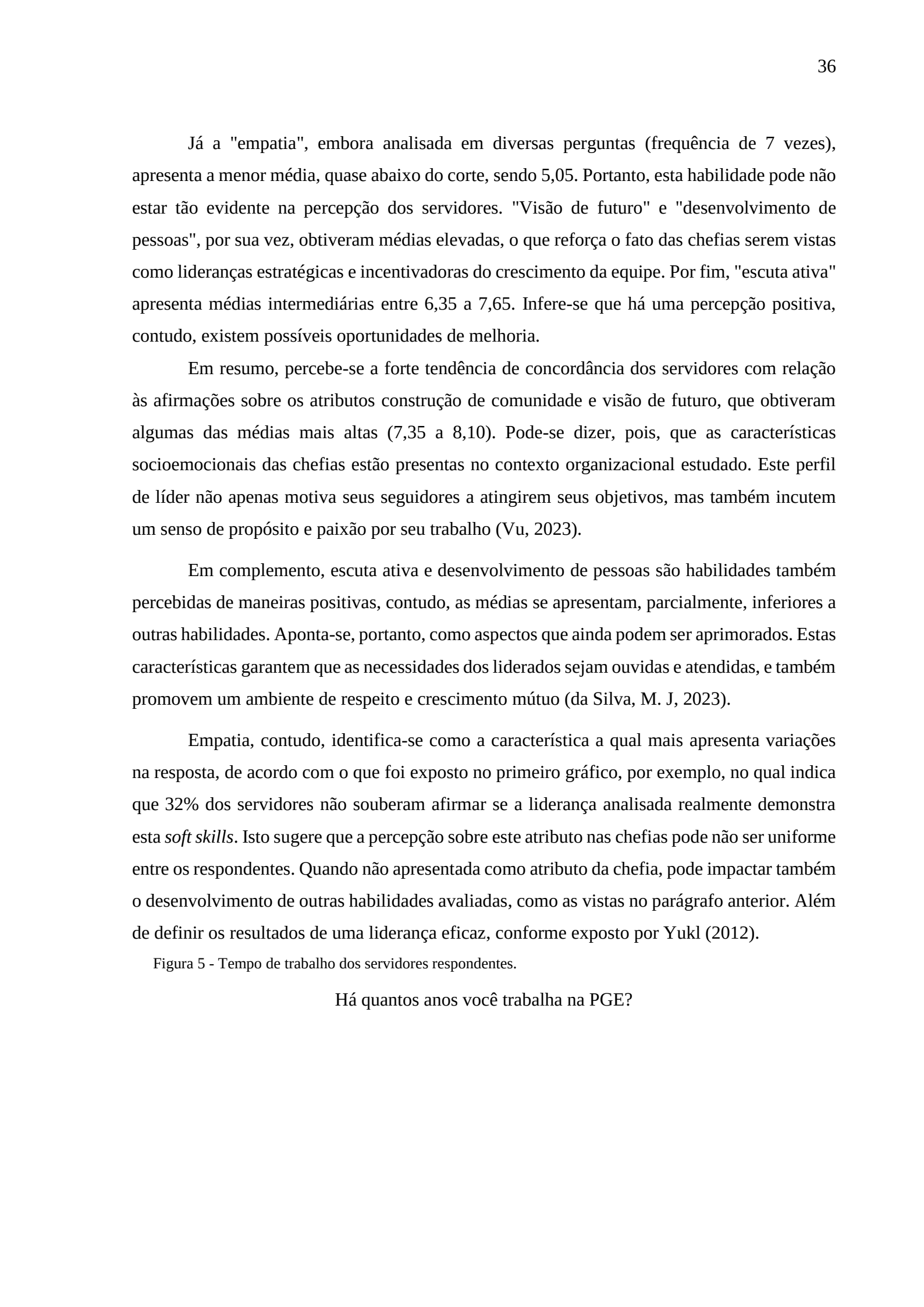
Já a "empatia", embora analisada em diversas perguntas (frequência de 7 vezes), apresenta a menor média, quase abaixo do corte, sendo 5,05. Portanto, esta habilidade pode não estar tão evidente na percepção dos servidores. "Visão de futuro" e "desenvolvimento de pessoas", por sua vez, obtiveram médias elevadas, o que reforça o fato das chefias serem vistas como lideranças estratégicas e incentivadoras do crescimento da equipe. Por fim, "escuta ativa" apresenta médias intermediárias entre 6,35 a 7,65. Infere-se que há uma percepção positiva, contudo, existem possíveis oportunidades de melhoria.

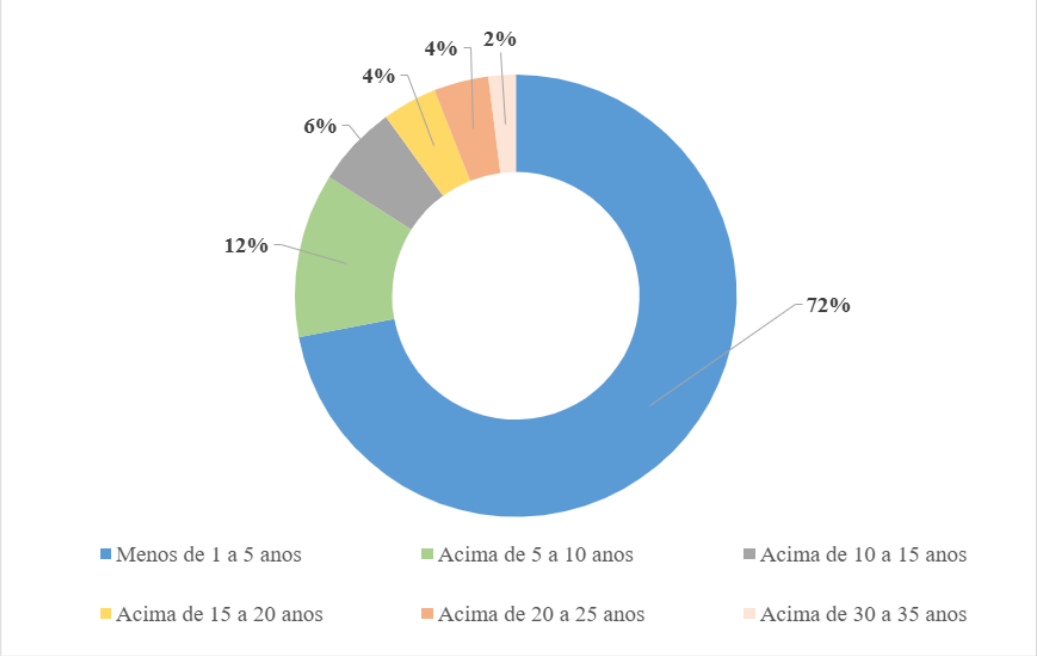
Em resumo, percebe-se a forte tendência de concordância dos servidores com relação às afirmações sobre os atributos construção de comunidade e visão de futuro, que obtiveram algumas das médias mais altas (7,35 a 8,10). Pode-se dizer, pois, que as características socioemocionais das chefias estão presentas no contexto organizacional estudado. Este perfil de líder não apenas motiva seus seguidores a atingirem seus objetivos, mas também incutem um senso de propósito e paixão por seu trabalho (Vu, 2023).

Em complemento, escuta ativa e desenvolvimento de pessoas são habilidades também percebidas de maneiras positivas, contudo, as médias se apresentam, parcialmente, inferiores a outras habilidades. Aponta-se, portanto, como aspectos que ainda podem ser aprimorados. Estas características garantem que as necessidades dos liderados sejam ouvidas e atendidas, e também promovem um ambiente de respeito e crescimento mútuo (da Silva, M. J, 2023).

Empatia, contudo, identifica-se como a característica a qual mais apresenta variações na resposta, de acordo com o que foi exposto no primeiro gráfico, por exemplo, no qual indica que 32% dos servidores não souberam afirmar se a liderança analisada realmente demonstra esta *soft skills*. Isto sugere que a percepção sobre este atributo nas chefias pode não ser uniforme entre os respondentes. Quando não apresentada como atributo da chefia, pode impactar também o desenvolvimento de outras habilidades avaliadas, como as vistas no parágrafo anterior. Além de definir os resultados de uma liderança eficaz, conforme exposto por Yukl (2012).

Figura 5 - Tempo de trabalho dos servidores respondentes.





Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A correlação aferida por este gráfico é que o perfil de respondentes do questionário é, predominantemente, “novo” na PGE/MS. O percentual de 72% abrange pessoas que ainda não completaram 1 (um) ano na Instituição, como também aqueles que estão até 5 (cinco) anos. Em seguida, 12% refletem os que estão a mais de 5 (cinco) anos até 10 (dez). Isto evidencia um público que está no processo de construção e fortalecimento das relações de trabalho com a chefia.

A técnica de nuvem de palavras, como explicado em seção anterior, possui o intuito de resumir os principais aspectos abordados pelos respondentes os quais identificaram como necessário para desenvolvimento das respectivas chefias na pergunta aberta do questionário. Esta coletou 4 (quatro) respostas descritivas totais.

Figura 6 - Nuvem de palavras das respostas qualitativas.



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Ao se destacar os principais termos mencionados na pergunta de questão aberta, tem-se a palavra "feedback" que está relacionada às devolutivas ou considerações feitas a respeito dos resultados alcançados pelos servidores. Eles se tornam úteis para aprimorar competências e habilidades técnicas necessárias ao trabalho. Complementa-se a identificação da importância de se ter informações claras para o desenvolvimento das atividades quando as tarefas são repassadas.

Reforça-se ainda a importância de identificar *soft skills* que podem ser desenvolvidas por meio de cursos e capacitações voltados especificamente para esta temática. Além disso, aperfeiçoar as competências emocionais fundamentais para cargos de liderança. Por fim, enfatiza-se o efeito positivo de se trabalhar com um líder e não apenas um chefe. O primeiro envolve as *soft skills* apresentadas nesta pesquisa, já o segundo se relaciona com as competências de *hard skills* predominantemente.

Com base na quantidade pequena de pessoas as quais responderam à pergunta aberta do questionário, percebe-se uma amostra baixa para se fazer uma análise mais detalhada. Como foram feitas considerações positivas e negativas de maneira equilibrada, deduzem-se opiniões que necessitariam de maior contexto para explorar.

A última etapa desta investigação foi feita com relação à comparação entre a pesquisa aplicada para identificação das *soft skills* pelos Procuradores na PGE/MS - Liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS): Estudo de Caso (Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B., 2025) e a percepção dos servidores que lhes são subordinados sobre estas mesmas habilidades, base de análise deste estudo.

Quadro 4 – Tabela Comparativa das Percepções sobre *Soft Skills* na PGE/MS.

Resumo das comparações sobre as Percepções das *Soft Skills* na PGE/MS		
***Soft Skills* (habilidade)**	**Visão dos Procuradores (Autoavaliação - Arruda & Espejo, 2025)**	**Visão dos Servidores**
Empatia	Os procuradores reconhecem a empatia como fundamental, mas indicam que ainda há espaço para aprimoramento.	Os servidores demonstram dúvida sobre essa competência (32% incertos), e a média ponderada foi baixa (5,05). Infere-se que essa qualidade **não é fortemente percebida.**
Construção de comunidade	Os procuradores acreditam que incentivam o espírito de equipe e promovem um ambiente colaborativo.	Os servidores confirmam essa percepção com médias altas (8,10). Indica que essa **é a soft skill mais reconhecida nas chefias.**
Escuta Ativa	A autoavaliação dos procuradores destaca a importância dessa competência, mas sem consenso sobre sua aplicação no dia a dia.	Os servidores tendem a concordar que essa habilidade está presente (6,35 - 7,65), mas há variações. Sugere-se então que **pode ser aprimorada.**

Visão de Futuro	Os procuradores se veem como profissionais estratégicos e focados no impacto organizacional a longo prazo.	Os servidores confirmam essa visão com médias elevadas (7,20 - 7,65). Indica que essa **competência é bem reconhecida.**
Desenvolvimento de pessoas	Os procuradores se identificam como líderes que incentivam o crescimento dos subordinados.	Os servidores concordam parcialmente, mas apontam diferenças na percepção (médias 6,20 - 7,85). Sugere-se, deste modo, que essa competência **pode ser fortalecida.**

Fonte: elaborado pela autora, 2025, com base em Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B., (2025).

Nota-se, com base nos dados expostos, que existe uma discrepância na percepção sobre a soft skill "empatia". Enquanto os Procuradores a reconhecem como essencial, os servidores não percebem essa habilidade de maneira uniforme nas chefias. A média ponderada de 5,05 indica um ponto de atenção para desenvolvimento. Isto denota uma habilidade valorizada pela liderança, contudo precisa ser aprimorada na realidade organizacional.

Esta característica, quando desenvolvida e aplicada, fortalece o local de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos, bem como existe a compreensão das necessidades e sentimentos dos membros da equipe. Estes aspectos contribuem para a criação de um ambiente organizacional harmonioso e justo, o qual reduz desvios de comportamentos e promove a justiça organizacional (da Silva, M. J, 2023; Yasir & Jan, 2023).

Por sua vez, "construção de comunidade" é bem avaliada por ambos os grupos. Tanto os Procuradores, quanto os servidores reconhecem a existência de um ambiente colaborativo e de incentivo ao espírito de equipe por parte dos chefes. Com base na média ponderada (7,15 - 8,10), entende-se que essa é a competência mais sólida entre os líderes da PGE/MS. Este é o perfil de liderança no qual possui percepção de si mesmo e do ambiente, como também fomenta o senso de pertencimento e de coesão dentro do grupo (Paul, Smith & Dochney, 2012). Além de atuar no papel de Mentores e Facilitadores, os quais apresentam as competências gerenciais de desenvolvimento da equipe e gerenciamento de conflitos (Quinn et al, 2003).

A habilidade "visão de futuro" também se constitui como ponto forte nesta análise, visto que Procuradores e servidores compartilham a percepção de que as lideranças na PGE/MS têm um olhar estratégico e focam no impacto organizacional de longo prazo. Esse alinhamento reforça que os líderes são persuasivos, pois exercem influência se utilizando de argumentos racionais e de visualização de grandes ideias. Ainda antecipam consequências futuras com a visualização daquilo que estar por vir. (Paul, Smith & Dochney, 2012).

Já as *soft skills* "escuta ativa" e "desenvolvimento de pessoas" podem ser aprimorados com base na tabela apresentada, porque, embora sejam habilidades bem avaliadas, há pequenas discrepâncias entre a autoavaliação dos Procuradores e a percepção dos servidores. Estes indicam níveis de concordância variáveis, apontando que estas habilidades podem ser melhor trabalhadas nas lideranças. Estas características estão diretamente ligadas ao sentimento de que as necessidades da equipe são compreendidas e à criação de um ambiente de trabalho mais humano, colaborativo e eficiente (da Silva, M. J, 2023). Quando se existe um bom convívio entre os membros da equipe, os colaboradores tendem a experimentar menos estresse e esgotamento mental. Isto melhora o desempenho e a satisfação no trabalho (Harms et al, 2017).

Desta forma, os dados comparativos apontados no Quadro 4, indicam que a autoavaliação dos Procuradores da PGE/MS é mais positiva do que a percepção dos servidores sobre suas chefias. Em especial, percebem-se as competências de "empatia" e "escuta ativa" como necessárias de maior desenvolvimento, a fim de proporcionar um contexto organizacional de trabalho mais justo e harmonioso.

Os resultados analisados de ambos os questionários indicam que a liderança na PGE/MS é reconhecida por sua visão estratégica e capacidade de construção de comunidade pelos servidores, contudo pode aprimorar as habilidades interpessoais e emocionais para fortalecer ainda mais a relação com suas equipes. A implementação de treinamentos específicos e *feedbacks* estruturados, pois, apresenta-se como uma estratégia eficaz para alinhar as percepções entre os analisados e reforçar o papel da liderança servidora no ambiente organizacional.

4.3. Limitações da pesquisa:

Vale ressaltar que a pesquisa foi aplicada por servidora comissionada da PGE/MS, lotada na Coordenadoria de Inteligência Estratégica (CIGE) do órgão a qual se constitui observação participante neste estudo. Isto pode implicar em maior adesão ou não na participação do questionário por parte do público-alvo descrito. Além da pesquisa ser anônima, o que, por sua vez, indica a falta de controle dos respondentes. Ou seja, não se pode afirmar com precisão se os Procuradores não participaram deste levantamento.

É importante também destacar que o percentual de respondentes com base na amostragem, 18,5%, acaba sendo reflexo da cultura organizacional, visto que o engajamento em pesquisas associadas a melhorias ou levantamentos de informações na Instituição costumam ter baixa participação. Isto implica em vieses nos resultados coletados.

Por fim, evidencia-se, novamente, que o maior público de participantes está atuando há pouco tempo na PGE/MS, menos de 1 ano a 5, no máximo. Então a análise feita nesta pesquisa está atrelada à opinião de pessoas que trabalham neste período na Instituição, o que, por conseguinte, não reflete, necessariamente, a opinião daqueles "mais antigos" no órgão.

5. PLANO DE AÇÃO

A etapa de Plano de Ação consiste em analisar as informações coletadas nesta pesquisa com base no questionário aplicado, e também nos resultados e conclusões do estudo feito por Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B. (2025).

Para isto, em primeiro momento, faz-se a análise comparativa das habilidades as quais os servidores identificaram nas chefias para aperfeiçoamento – características apontadas na pergunta baseado no Relatório Futuro dos Empregos (2023), daquelas percebidas por eles – atributos apontados na etapa das perguntas referente à liderança servidora.

Quadro 6 – habilidades identificadas para aperfeiçoamento versus habilidades percebidas pelos servidores nas respectivas chefias

Análise comparativa		
Tema Conceitual	**Habilidades Valorizadas pelos Respondentes (Relatório Futuro dos Empregos)**	**Habilidades Percebidas nas Chefias (Liderança servidora)**
Gestão e Estruturação de Processos	**Controle de Qualidade (7,50)**	Não identificado
Criatividade e Inovação	**Pensamento Criativo (7,17)**	Visão de Futuro (7,35 e 7,85)
Inteligência Relacional e Comunicação	**Inteligência Emocional (7,02)**	Escuta Ativa (7,65)
Liderança e Gestão de Pessoas	**Liderança e Influência Social (6,92)**	Construção de Comunidade (7,85 e 8,10)
Adaptabilidade e Estratégia	**Resiliência, Flexibilidade e Agilidade (6,90)**	Visão de Futuro (7,35 e 7,85)

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A coluna "tema conceitual" é definida por temáticas apresentadas na literatura, as quais agrupam o conjunto de habilidades avaliadas neste estudo. Segue-se com a coluna ao lado das habilidades mais valorizadas pelos respondentes e, na última, as características existentes percebidas por eles na análise das chefias.

Percebe-se que há ausência na avaliação dos servidores da competência ligada ao "controle de qualidade", vinculada à habilidade técnica de Gestão e Estruturação de Processos. Pode-se inferir que os líderes estão mais focados na estratégia do que em processos e eficiência operacional. Vale ressaltar que a execução de processos de trabalhos mais eficientes no contexto do setor público é primordial para utilização racional dos bens e serviços, pois eles são limitados.

Com base na comparação "criatividade e inovação", o "pensamento criativo", valorizado pelos respondentes (7,17), pode estar conceitualmente alinhado com a "visão de futuro" (7,35 a 7,85), uma habilidade percebida nas chefias. Ambas envolvem planejamento

estratégico, inovação e antecipação de cenários. Isto indica que os líderes analisados demonstram uma habilidade relacionada à criatividade, contudo mais voltada para planejamento de longo prazo do que para inovação na prática do dia a dia.

Adiante, "inteligência relacional e comunicação" é comparada aos atributos de "inteligência emocional", a qual é valorizada em 7,02 pontos pelos servidores e possui forte relação com "escuta ativa", 7,65 pontos, percebida nas chefias. Estas características envolvem empatia, compreensão e regulação emocional. Os dados, por sua vez, apontam que as lideranças analisadas podem ser vistas como atentas e receptivas, porém, possivelmente, sem um foco mais amplo em inteligência emocional aplicada a decisões e gestão de conflitos na organização.

Na penúltima linha, "liderança e gestão de pessoas" apresentam a habilidade de "liderança e influência social" (6,92), como próxima a de "construção de comunidade" (7,85 a 8,10). A diferença principal está no foco: a construção de comunidade enfatiza colaboração e pertencimento, enquanto a influência social se relaciona mais com carisma e poder de persuasão. Ambos os focos são características das chefias que aparecem nos resultados da pesquisa.

Por fim, "adaptabilidade e estratégia" (6,90) são apontadas nos atributos "resiliência, flexibilidade e agilidade" relacionada a "visão de futuro (7,35 a 7,85). Estão atreladas à capacidade de adaptação, tomada de decisão sob incerteza e planejamento para mudanças. Apesar de "resiliência" ser valorizada (6,90), não foi identificada individualmente esta habilidade nas lideranças. Isto sugere que as chefias podem demonstrar "visão de futuro" – uma habilidade conceitualmente próxima, mas sem um foco explícito em flexibilidade e gestão da mudança no curto prazo. Estes atributos são fundamentais no cenário de atuação da Administração Pública, pois sofre de influências das variáveis como prazos, critérios políticos, maior nível de hierarquia na tomada de decisões, controle social, rotatividade de cargos, dentre outros aspectos.

Feita esta correlação é importante direcionar os próximos passos que podem ser realizados na PGE/MS com base nesta pesquisa. É importante também frisar a conclusão do estudo feito anteriormente, o qual aponta para uma possível criação de programa contínuo de formação de lideranças, a fim de preparar os futuros líderes de maneira estruturada e contínua na organização (Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B., 2025).

Para isto, fragmentaram-se as competências identificadas como importantes de desenvolvimento e aprimoramento em um Plano de Ação para que sejam definidas estratégias

de aplicação pela alta gestão do órgão, em conjunto com a ESAP, para acompanhar a evolução das *soft skills* das chefias da PGE/MS. Com essa abordagem, espera-se que a percepção da liderança seja aprimorada, promovendo um ambiente organizacional mais eficiente, inovador e motivador.

Quadro 7 – Plano de Ação para o Desenvolvimento de *Soft Skills* na PGE/MS.

Estratégias e Intervenções					
Soft Skills **(habilidade)**	**Lacuna identificada**	**Curso Recomendado**	**Instituição/ Plataforma**	Metodologia	**Indicadores de Sucesso (mensuração após a capacitação)**
Controle de Qualidade	Os servidores não identificam essa habilidade nas chefias, sugere-se aperfeiçoamento	✓Curso: Análise e Melhoria de Processos (Gestão da Qualidade no Setor Público)	ENAP - Escola Nacional de Administração Pública	Curso EAD com estudos de caso da administração pública.	✓ Implementação de novos protocolos de qualidade. ✓Aumento em X% da eficiência nos processos administrativos. ✓Redução de retrabalho e erros processuais.
Inteligência Emocional	Embora valorizada, os servidores não percebem fortemente essa competência nas lideranças.	✓Curso: Inteligência Emocional e Resiliência	FGV - Fundação Getúlio Vargas (FGV)	Transmissão de aulas ao vivo com interações e dinâmicas em tempo real.	✓Pesquisa de clima organizacional com melhora de X% na percepção de inteligência emocional da liderança. ✓Aumento da satisfação dos servidores no quesito “chefia compreensiva”. ✓Número de conflitos gerenciados com mediação eficaz.
Liderança e Influência Social	A percepção da liderança não está alinhada com a influência social e inspiracional esperada.	✓Curso: Técnicas de Liderança/ Liderança para Resultados no Setor Público	SENAC/ Fundação Dom Cabral (FDC)	Mentoria executiva e simulações de liderança na prática.	✓Aumento de X% na percepção positiva da chefia como motivadora e referência. ✓Maior participação dos

					servidores em reuniões e projetos. ✓Aumento na retenção de talentos e na satisfação da equipe.
Resiliência, Flexibilidade e Agilidade	A chefia precisa evidenciar a adaptação às mudanças organizacionais e incentivar inovação.	✓Curso: Treinamento para Líderes Ágeis/ Liderança para Resultados no Setor Público/ Liderança Estratégica no Setor Público	*Coursera* (Universidade de Colorado)/Fundação Dom Cabral (FDC)/Fundação Getúlio Vargas	Ensino remoto e/ou presencial com desafios reais e estratégias de adaptação a mudanças.	✓Aumento de X% na aceitação de mudanças organizacionais sem resistência. ✓Criação de pelo menos X novas iniciativas de inovação dentro da PGE. ✓Redução do tempo médio de adaptação a novos processos e normas internas.

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Autores os quais se aprofundam no estudo sobre Gestão de Competências, no quesito formação gerencial, apresentam que esta característica não está apenas relacionada ao saber, mas sim em como este conhecimento é demonstrado na prática. O desenvolvimento de conhecimentos e habilidades requer a mudança na compreensão do trabalho, por consequência, as atitudes no dia a dia. A forma como as lideranças percebem este atributo resulta em uma visão compartilhada de competências. Nesse sentido, o desenvolvimento desta habilidade ocorre por meio da interação entre os indivíduos no ambiente de trabalho, com ênfase na complementaridade entre práticas gerenciais. Assim, a gestão desta aptidão não se deve restringir à construção de um perfil idealizado de gestor ou a extensas listas de qualidades, mas sim à articulação de práticas complementares que consolidem competências coletivas e ações gerenciais articuladas (Bitencourt, 2004).

Por isso, apresentam-se as habilidades destacadas no Plano de Ação com os Conhecimentos (C), Habilidades (H) e Atitudes (A) descritos para cada uma, com o intuito de estimular o aprofundamento na temática.

1. ***Controle de Qualidade*** – é definida como um conjunto de práticas organizacionais que visam garantir a melhoria contínua dos processos e a satisfação dos clientes. Quando vista em um sistema amplo, reforça a visão para melhoria dos resultados organizacionais

e a eficiência na execução de processos de trabalho, com foco no bem-estar dos trabalhadores e na necessidade constante de aprimoramento" (Martins et al., 2025).

C.H.A aplicado:

- Conhecimentos: Gestão de processos, indicadores de desempenho, métodos de auditoria.
- Habilidades: Aplicação de metodologias como PDCA (Planejar, Direcionar, Controlar e Agir) e BPMN (Gerenciamento de Processos), uso de dados para tomada de decisão.
- Atitudes: Compromisso com melhoria contínua, cultura de excelência e proatividade na solução de problemas.

2. ***Inteligência Emocional*** – capacidade cognitiva do indivíduo de perceber e acessar emoções, utilizá-las para facilitar o pensamento, compreender seus significados e regulá-las de maneira estratégica para impulsionar o desenvolvimento emocional e intelectual. Essa abordagem, conhecida como Modelo de Habilidades da Inteligência Emocional, enfatiza a interação entre cognição e emoção como um fator essencial para a tomada de decisões e a adaptação a diferentes contextos (Mayer et al., 2016).

C.H.A aplicado:

- Conhecimentos: Teorias sobre inteligência emocional, autorregulação, empatia e escuta ativa.
- Habilidades: Gestão de conflitos e comunicação assertiva.
- Atitudes: Empatia, abertura ao diálogo e resiliência.

3. ***Liderança e Influência Social*** – a liderança eficaz envolve influência, visão estratégica e motivação da equipe, indo além da gestão operacional (Yukl, 2012).

C.H.A aplicado:

- Conhecimentos: Modelos de liderança (servidora, transformacional e situacional), gestão de equipes, motivação.
- Habilidades: Capacidade de inspirar, delegar tarefas, comunicar de forma persuasiva.
- Atitudes: Proatividade, visão estratégica, escuta ativa, orientação ao desenvolvimento da equipe.

4. ***Resiliência, Flexibilidade e Agilidade*** – refere-se à capacidade do líder de se ajustar às demandas organizacionais em constante transformação e responder a cenários complexos e imprevisíveis de maneira flexível e inovadora. Esse modelo de liderança possibilita o reconhecimento e a gestão das necessidades individuais e coletivas da

equipe, incentivando a colaboração, a inovação e a construção de um ambiente de trabalho resiliente, capaz de se adaptar de forma eficaz às mudanças (Thommes et al., 2024).

C.H.A aplicado:

- Conhecimentos: Modelos de mudança organizacional, metodologias ágeis, gestão da inovação.
- Habilidades: Resolução de problemas, adaptação, visão sistêmica.
- Atitudes: Abertura às mudanças, mentalidade inovadora, aceitação de *feedback* e mudanças.

Embasando-se no exposto, as informações apresentadas reforçam a ideia de tornar a liderança da PGE/MS mais eficiente, não apenas em conhecimento técnico, mas sim no desenvolvimento de habilidades e atitudes que promovam uma gestão pública efetiva. Portanto, o Plano de Ação intenciona responder a essas demandas, alinhando os cursos e intervenções propostos com as principais lacunas identificadas nesta pesquisa.

Além de identificadas as habilidades que podem ser aperfeiçoadas pelas chefias por meio da criação de um Programa de Capacitação de Lideranças na PGE, aponta-se ainda a maneira de implementação e prazos que podem ser estabelecidos neste estudo, como visto a seguir:

Quadro 8 – Mecanismos para implementação.

Implementação e prazos			
Fases	**Ação**	**Responsável**	**Prazo**
Diagnóstico Interno	Esta análise pode ser complementada, tendo em vista as limitações de pesquisa apresentada, por criação de grupos focais e coleta das opiniões para detalhar as percepções dos servidores.	Unidade de Gestão de Pessoal (UGP) e Escola Superior de Advocacia Pública (ESAP)	1 mês
Trilha de aprendizado	Criação de "Trilha de Capacitação" a ser realizada por chefias que já exercem cargos de lideranças, como também os futuros líderes que irão assumir.	Escola Superior de Advocacia Pública (ESAP)	3 a 6 meses

Capacitação das lideranças	Interlocução, intermediação e mobilização possíveis para inscrição das chefias nos cursos sugeridos.	Escola Superior de Advocacia Pública (ESAP)	A depender da grade do curso.
Monitoramento e avaliação	Avaliação da evolução das habilidades percebidas pelos servidores após a capacitação.	Escola Superior de Advocacia Pública (ESAP) e apoio da Unidade de Inteligência e Estatística (UIE).	Pode ser iniciada após 6 meses das capacitações realizadas.
Ajustes e adaptações	Reavaliação dos treinamentos e necessidade de novas capacitações.	Escola Superior de Advocacia Pública (ESAP) com base nos feedbacks das lideranças e indicadores mensurados.	2 anos

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A criação de Trilha de Capacitação para as chefias se constituirá como um passo fundamental para que as análises apresentadas nesta pesquisa possam ter continuidade e perdurem em ações concretas de longo prazo.

Ressalta-se que as Competências Gerenciais apresentadas por Quinn em 2003, podem ser aperfeiçoadas neste programa com o objetivo de se aprimorarem líderes Mentores e Facilitadores, com o foco interno da organização em compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento de equipe e gerenciamento de conflito. Destacam-se ainda nesta perspectiva, o papel de liderança como Monitor e Coordenador, com apresentação de características voltadas ao monitoramento do desempenho individual do trabalho dos servidores, bem como os coletivos, gerenciar os projetos existentes na unidade e planejar o desempenho do trabalho (Quinn et al, 2003).

Com o foco externo ao órgão, podem ainda ser Inovadores e Negociadores para conviver bem com mudanças, desenvolver o pensamento criativo frente às complexidades, apresentar novas soluções para a resolução de problemas. Além de ser Produtor e Diretor com o estímulo a um ambiente de trabalho produtivo, a boa gestão de tempo e estresse, a capacidade de planejar e organizar as atividades e a estabelecer metas e objetivos (Quinn et al, 2003).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresenta como objetivo identificar quais *soft skills* das chefias da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) são mais relevantes aos servidores e como essas competências impactam a percepção sobre a liderança no ambiente organizacional. A análise dos dados coletados aponta que os servidores atribuem grande importância e visualizam as habilidades como construção de comunidade, visão de futuro e desenvolvimento de pessoas. Enquanto os aspectos como empatia e escuta ativa apresentam percepções diferentes entre líder e liderados, como também maior potencial de desenvolvimento nas lideranças.

Os objetivos específicos foram respondidos com a identificação das *soft skills* mais valorizadas pelos servidores. Destacam-se a construção de comunidade e a visão de futuro como pontos fortes das chefias. Em seguida, ao comparar a percepção dos servidores com a autoavaliação dos Procuradores, verificou-se o fato dos líderes reconhecerem possuir o atributo de empatia e resiliência, contudo os servidores demonstram incerteza quanto à presença da primeira característica e falta de clareza na segunda.

Outro aspecto analisado foi o conhecimento dos respondentes a respeito das ações de capacitação realizadas pelas chefias para o aprimoramento das *soft skills*. Constatou-se que a maioria dos liderados não possuem ciência de treinamentos nesse aspecto, o que pode indicar uma falha na comunicação ou ainda na baixa oferta e/ou procura por essas formações em específico por parte das chefias.

Por fim, com base nos resultados obtidos, foi proposto Plano de Ação voltado ao aprimoramento das competências de liderança das chefias, contemplando indicação de cursos voltados ao desenvolvimento de habilidades essenciais para lideranças as quais atuam no setor público.

A pesquisa reforça a importância das *soft skills* no contexto da Administração Pública, evidenciando que, além das competências técnicas (*Hard Skills*), líderes eficazes devem investir no desenvolvimento de habilidades interpessoais (*Soft Skills*) para fortalecer suas equipes e aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Isto aperfeiçoa a busca por eficiência e melhoria contínua dos resultados entregues por parte da PGE/MS ao Estado de Mato Grosso do Sul.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais para avaliar o impacto de capacitações na melhoria das *soft skills* das chefias ao longo do tempo. Além disso, a replicação desta pesquisa em outras Procuradorias-Gerais poderia ampliar a compreensão sobre a relevância das competências interpessoais no setor público. Dessa forma, espera-se que a contribuição deste constructo aprimore as práticas de gestão com o foco em liderança, fortalecendo o papel estratégico das chefias na PGE/MS.

REFERÊNCIAS

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 20, 516-532.

Almeida, W. A. G. de, Borini, F. M., & Souza, E. C. P. (2018). Competências Comportamentais dos Profissionais de Secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. Revista De Gestão E Secretariado, 9(1), 1–17. https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.632.

Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B. (2025). Liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS): Estudo de caso. Revista da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, 20, 114–130. https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2025/01/Revista-PGE-20-Pos-Marcio.pdf

Begeç, Suat; Akyuz, Goknur Arzu. Requirements of Collaborative and Transformational Leadership in Digital Ecosystems: Techno-orchestrating Leaders in a Vuca World. Revista de Administração de Empresas, v. 63, n. 5, p. e2022-0155, 2023.

Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas, 44(1), 58-69.

Brasil, S. F. (1988). Constituição da república federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico.

Carvalho, C. C., Nozu, W. C. S., & Rocha, A. C. S. (2023). Ações Civis Públicas sobre Acessibilidade Escolar de Estudantes com Deficiência em Mato Grosso do Sul. *Direito Público*, *20*(105).

Ceará (2006). Lei Complementar nº 58, de 31 de março de 2006. Dispõe sobre a lei orgânica da Procuradoria-Geral do Estado, estabelecendo a estrutura e a organização e disciplinando suas competências e o funcionamento dos órgãos que a integram, regionalizando sua atuação e dispondo sobre o regime jurídico dos Procuradores do Estado e dá outras providências. https://www.pge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/47/2023/01/LEI-COMPLEMENTAR-N.o-58-DE-31-DE-MARCO-DE-2006-DOE-DE-31-DE-MARCO-2006.pdf.

da Silva, M. J. (2023). LIDERANÇA SERVIDORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, 4(4), e442944-e442944.

da Silva, T. N., da Silva Santiago, C., Gouveia, J. F., & Arruda, A. S. (2023, September). As Soft Skills necessárias para atuar nos pilares da profissão de Secretariado Executivo.

de Souza Fernandes, C., de Souza Júnior, A. A., & de Moraes Moraes, A. F. (2020). Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, 6(3), 57-77.

Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). A importância das soft skills. *Revisão de finanças corporativas*, *14*(6), 35.

Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2014). Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results. International Journal of Production Research, 53(2), 371–382. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.933909.

Eliophotou Menon, M., & Lefteri, A. J. E. (2021). The link between transformational leadership and teacher self-efficacy. 142(1), 42-52.
Escola Nacional de Administração Pública [ENAP]. (2020). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715.

Feijó, A. M., Vicente, E. F. R., & Petri, S. M. (2020). O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. Revista Gestão Organizacional, 13(1), 27-41.

Ferreira, G. R., & Amorim, T. N. G. F. (2021). Competências sociais: um estudo com gestores da procuradoria geral do estado de Pernambuco–PE Social skills: a study with managers of the attorney general of the state of Pernambuco-PE. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, 19(2), 109-123.

Freitas, P. F. P., e Odelius, C. C. (2020). Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. Revista de Administração Pública, 54(6), 1632-1647.

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Giovanella, T. (2024). Os procuradores-gerais do Ministério Público. *Tempo Social*, *36*(1), 281-303.

Czekster, C. A.; Costa, L. A. Competências Comportamentais de Liderança e Gestão na Engenharia Civil. Revista de Ensino de Engenharia. v. 34, n. 1, p. 17-29, 2015.

Golfeto, C., Zahran, C., & Melo, C. Q. D. (2022). Inovação e empreendedorismo. https://repositorio.fgv.br/items/e50be650-466b-4702-841e-c4a42f118491.

Grisi, C. (2014, November). Soft Skills: a close link between enterprises and ethics. In Speech at "Soft Skills and their role in employability–New perspectives in teaching, assessment and certification", workshop in Bertinoro, FC, Italy.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. The Leadership Quarterly, 28(1), 178–194.

Lefèvre, F.; Lefèvre, A.M.C. Discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2005.

Kerche, F., & Viegas, R. R. (2024). O Ministério Público Federal: de defensor de direitos a combatente da corrupção (1988-2018). *Revista Direito GV*, *20*, e2408.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of psychology, (140), 1-55.

Lenz, L. A. T. F. (2020). Ajuizamento de ACP pelo procurador geral. *Revista do Ministério Público do Rio Grande do Sul*, *1*(87), 45-55.

Maniscalco, R. S. The impact of the European polices on the new skills for the new jobs. Review of European Studies, v. 2, n. 2, p. 54-66, 2010.

Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about?. Review of Managerial Science, 16(4), 969-1000.

Marinho, B. M. B. D. (2021). Procuradorias do estado: contribuição para a democracia e seu papel na rede de accountability. Revista Eletrônica da PGE-RJ, 4(3).

Martins, L. C., Cezarino, L. O., Martins, N. S., Gentil, C. F. N., & Macedo, I. O. (2025). Análise do nível de conhecimento em gestão da qualidade e as ferramentas e metodologias mais utilizadas por micro e pequenas empresas. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 17(2), 1-29.

Mato Grosso do Sul (2001). Lei Complementar nº 95, de 26 de dezembro de2001. Dispõe sobre a organização da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul e o estatuto da carreira de seus membros, e dá outras providências. http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/66ecc3cfb53d53ff04256b140049444b/99c7b4e15e02a88504256bfd0066ccc7?OpenDocument.

Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft skills": Uma frase em busca de significado. *portal: Bibliotecas e a Academia*, *16*(1), 71-88.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. Emotion Review, 8(4), 290–300. https://doi.org/10.1177/1754073916639667

OECD (2019), Estrategia de Competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor, OECD Publishing, Paris/Fundación Santillana, Madrid, https://doi.org/10.1787/e3527cfb-es.

Oliveira, T. E. A., & Almeida, L. A. (2024). Incentivos e barreiras para a inovação tecnológica na Procuradoria Geral do Estado do Tocantins. *Singular. Sociais e Humanidades*, *1*(6), 110-134.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Staff. (2017). OECD skills outlook 2017: Skills and global value chains. Paris: OECD.

Onesti, G. (2023). Exploring the impact of leadership styles, ethical behavior, and organizational identification on workers' well-being. Administrative Sciences, 13(6), 149.

_____.(2019), Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: Towards a Senior Civil Service System, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ef660e75-en.

Paul, W. K., Smith, K. C., & Dochney, B. J. (2012). Advising as servant leadership: Investigating the relationship. NACADA Journal, 32(1), 53-62.

Pará (2002). Lei Complementar nº 041, de 29 de agosto de 2002. Altera a organização da Procuradoria-Geral do Estado do Pará, define sua competência e dispõe sobre a carreira dos Procuradores do Estado do Pará. http://lex.pge.pa.gov.br/atos/view/7.

Pereira, R. (2015). As prerrogativas constitucionais dos Procuradores do Estado. Revista de Informação Legislativa, 52(206), 67-81.

Picchiai, D. (2010). Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. Revista da micro e pequena empresa, 4(3), 73-89.

Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul. (2024). Organograma. https://www.pge.ms.gov.br/pge/organograma/.

_____.(2024). Planejamento Estratégico 2024-2029. https://www.pge.ms.gov.br/planejamento-estrategico-2024-2029/.

_____.(2023). Resolução nº 194, de 30 de maio de 2023: Aprova o Regimento Interno da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul. https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2023/06/Resolucao-194-Regimento-Interno-ORIGINAL-final-30052023.pdf.

Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale.

Prux, P. R., Pasquini, A. Q., Custódio, L. S., & Jorge, M. A. M. (2023). Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência: o guia de seleção de lideranças no serviço público e a experiência da internalização prática do qualifica RS e do transforma minas. Revista Estudos de Planejamento, (20).

Quinn, R. et al. Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2003.

Rio Grande do Sul (2002). Lei Complementar nº 11.742, de 17 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Advocacia de Estado, organiza a Procuradoria Geral do Estado, disciplina o regime jurídico dos cargos da carreira de Procurador do Estado e dá outras providências.https://www.pge.rs.gov.br/upload/arquivos/202109/01170808-lei-complementar-n-11-742-de-17-de-janeiro-de-2002.pdf. Acesso em: 17 julho de 2024.

Rodríguez, M. C., Manso-Vázquez, M., Mikic-Fonte, F. A., Llamas-Nistal, M., Fernández-Iglesias, M. J., Tsalapatas, H., ... & Sørensen, L. T. (2021). Ensino de soft skills no ensino de engenharia: uma perspectiva europeia. *IEEE*, *9*, 29222-29242.

São Paulo. Lei Complementar nº 1.270, de 25 de agosto de 2015. Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo. São Paulo, SP. http://www.portal.pge.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/lei-orgnica-pge-revista-e-atualizao-lc-1082-08-1.pdf.

Shakir, R. Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. Asia Pacific Education Review, v. 10, p. 309-315, 2009.

Silva, C. S. (2024). Atuação negocial em juízo da administração pública e sua vinculação aos princípios constitucionais: algumas questões. *REVISTA DA AGU*.

Sreehari, P. (2021). Essential soft skills for workplace success. REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(4), 2648-2654.

Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cadernos Ebape. br, 12, 633-687.

Silva, F. M. D., & Mello, S. P. T. D. (2011). A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público.

Steinmann, B., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. Frontiers in psychology, 9, 2338.

Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cadernos Ebape. br, 12, 633-687.

Thommes, M. S., Uitdewilligen, S., Rico, R., & Waller, M. J. (2024). Switching gears: How teams co-construct adaptive leadership style transitions in dynamic contexts. Organizational Psychology Review, 14(4), 542-570. https://doi.org/10.1177/20413866231214238.

União, B. T. D. C. (1999). DNER-Correição ordinária na procuradoria do 19º Distrito Rodoviário Federal do Mato Grosso Sul. *Revista do TCU*, (80), 202-222.

Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills e sua aplicação no local de trabalho. *Jornal Mundial de Pesquisa e Revisões Avançadas*, *3*(2), 066-072.

Vu, M.-C. J. I. J. o. P. B. R. (2023). Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Learning Support Employee Creativity: Evidence from Vietnamese SMEs. 8(7), e01831-e01831.

World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023: Up to a Quarter of Jobs Expected to Change in Next Five Years. https://www.weforum.org/press/2023/04/future-of-jobs-report-2023-up-to-a-quarter-of-jobs-expected-to-change-in-next-five-years/

Yasir, M., & Jan, A. (2023). Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals. Leadership in Health Services, 36(2), 164-185. DOI: 10.1108/LHS-05-2022-0050.

Yuan, L., Nguyen, T.-T.-N., & Vu, M.-C. (2018). Transformational leadership and its impact on performance: The role of psychological capital and collectivism. Paper presented at the Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. Academy of Management perspectives, 26(4), 66-85.

ANEXO

O questionário aplicado para este estudo na PGE/MS foi o adaptado da pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (ESCOLAGOV) realizada por um Procurador-Geral Adjunto, a qual se apresenta como apêndice neste estudo.

Percepção de liderança: perspectiva do servidor (PGE/MS)

Esta pesquisa possui como objetivo auxiliar na coleta de dados para a conclusão do projeto de pesquisa ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, denominada "Soft Skills importam?
Competências de liderança das chefias na perspectiva dos servidores públicos da Procuradoria
Geral do Estado de Mato Grosso do Sul."

É importante destacar que sua participação é **anônima** e contribuirá para o **plano de desenvolvimento de habilidades de lideranças** no contexto da PGE/MS futuramente. **Entenda como liderança, neste pesquisa, o Procurador-Chefe da unidade no qual está lotado.**

* Indica uma pergunta obrigatória

1. **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** *

Convidamos o(a) Sr(a) para participar da pesquisa "Percepção de liderança: perspectiva do servidor (PGE/MS)", sob a responsabilidade da pesquisadora Cibelle Queiroz de Melo, sob orientação da professora Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo, a qual pretende relacionar os resultados mensurados a plano de ação a ser entregue ao final da defesa do trabalho ao órgão. Sua participação é voluntária e contribuirá com as propostas a serem desenvolvidas pelo projeto. As respostas recebidas serão anônimas e contribuirão para melhoria no desenvolvimento das habilidades de liderança no contexto da PGE/MS futuramente. A participação não acarreta em nenhuma despesa, como também recebimento de qualquer remuneração. Os resultados serão analisados e publicados, mas a sua identidade não será divulgada, **uma vez que não exige identificação**. Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no seguinte endereço eletrônico: cibelle.melo@ufms.br

CONSENTIMENTO PÓS–INFORMAÇÃO:

Marcar apenas uma oval.

◯ Fui informado(a) satisfatoriamente e concordo em participar da pesquisa.

2. 1 - O relatório "Futuro do Trabalho" realizado pelo Fórum Econômico em 2023, elencou as habilidades necessárias aos profissionais desenvolverem até 2027. Quais delas você percebe como importante de aperfeiçoamento pela sua chefia direta?

Marque todas que se aplicam.

	Pensamento analítico (detalhado)	Pensamento criativo (inovador)	Resiliência, flexibilidade e agilidade	Motivação e autoconsciência	Curiosidade e aprendizado ao longo da vida	Al t
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo	☐	☐	☐	☐	☐	
Não concordo, nem discordo	☐	☐	☐	☐	☐	
Concordo	☐	☐	☐	☐	☐	
Concordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	

3. Você tem conhecimento sobre algum curso de desenvolvimento de habilidades * comportamentais (soft skills) que sua chefia tenha feito nos últimos 5 anos?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim *Pular para a pergunta 4*
- ◯ Não *Pular para a pergunta 5*

No caso de "sim"

4. 2 - Possui a informação sobre quem ofereceu/pagou o curso? *

   Marcar apenas uma oval.

   - ◯ ESAP
   - ◯ ESCOLAGOV
   - ◯ PROFISCO
   - ◯ Custeado pela própria chefia
   - ◯ Outro: _____

3 - Com relação às características que você percebe sobre a sua chefia, pede-se que responda as questões a seguir:

5. 4 - Você percebe que a sua chefia coloca os interesses dos outros acima dos dela: *

   Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

6. 5 - Você considera que a sua chefia faz tudo o que pode para servir aos outros? *

   Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

7. 6 - Você acha que a sua chefia é aquela a quem os outros irão procurar se tiverem um problema pessoal? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

8. 7 - Você acredita que a sua chefia está alerta ao que acontece ao redor dela? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

9. 8 - Você percebe que sua chefia oferece razões convincentes para conseguir que os outros façam as coisas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

10. 9 - Você acredita que a sua chefia encoraja os outros a sonharem “grandes sonhos” sobre a organização? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

11. 10 - Você percebe que sua chefia é boa em antecipar as consequências das decisões? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

12. 11 - Você julga sua chefia como boa em ajudar aos outros com as questões emocionais deles? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

13. 12 - Você acha que sua chefia possui grande consciência do que está acontecendo? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

14. 13 - Você percebe que sua chefia acredita na necessidade da organização desempenhar um papel moral na sociedade? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

15. 14 - Você julga que sua chefia é cuidadosa para ajudar aos outros a se curarem emocionalmente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

16. 15 - Você percebe que sua chefia é boa em convencer os outros a fazerem as coisas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

17. 16 - Você acredita que sua chefia percebe a necessidade da organização funcionar como uma comunidade? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

18. 17 - Você julga que a sua chefia possui a habilidade de ajudar aos outros a superarem seus sentimentos difíceis? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

19. 18 - Você acredita que a sua chefia vê o potencial que a organização possui para contribuir com a sociedade? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

20. 19 - Você percebe que a sua chefia encoraja os outros a terem um espírito comunitário no local de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

21. 20 - Você acha que a sua chefia vai além do dever dela para atender às necessidades dos outros? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

22. 21 - Você julga que a sua chefia prepara a organização para fazer uma diferença positiva no futuro? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

23. 22 - Há quantos anos você trabalha na PGE? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 1 a 5 anos
- ◯ Acima de 5 a 10 anos
- ◯ Acima de 10 a 15 anos
- ◯ Acima de 15 a 20 anos
- ◯ Acima de 20 a 25 anos
- ◯ Acima de 25 a 30 anos
- ◯ Acima de 30 a 35 anos
- ◯ Mais de 35 anos

24. 23 - Caso tenha interesse, expresse aqui sua opinião, experiência e sugestões relacionadas às soft skills das chefias e seu impacto no ambiente de trabalho:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE

O questionário adaptado para este estudo foi aplicado na PGE/MS em uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (ESCOLAGOV) por um Procurador-Geral Adjunto, a qual gerou a análise de dados feita no trabalho sobre "Liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS): Estudo de caso" Arruda, M. A. B., & Espejo, M. M. dos S. B. (2025), conforme apêndice do trabalho:

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

SAD Secretaria de Estado da Administração — Governo de Mato Grosso do Sul

Anexo 1:

Questionário aplicado a 102 membros da PGE/MS, com 58 respondentes, em pesquisa sobre liderança

Levantamento de liderança

Você foi convidado a participar de uma pesquisa (tempo estimado: 5 minutos).

Não é necessário identificar-se.

Os dados serão utilizados para avaliação da situação atual e sugestão de programas de desenvolvimento da PGE/MS.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. O relatório "Futuro do Trabalho", de 2023, realizado pelo Fórum Econômico Mundial, elencou algumas das habilidades mais necessárias para os profissionais até 2027. *

Assinale em quais áreas de habilidades você gostaria de obter maior qualificação:

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Pensamento analítico
- ☐ Pensamento criativo
- ☐ Resiliência, flexibilidade e agilidade
- ☐ Motivação e autoconsciência
- ☐ Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida
- ☐ Alfabetização tecnológica
- ☐ Confiabilidade e atenção aos detalhes
- ☐ Empatia e escuta ativa
- ☐ Liderança e influência social
- ☐ Controle de qualidade
- ☐ Inteligência Artificial (IA) e big data
- ☐ Inteligência emocional

2. **Nos últimos 5 anos, você fez algum curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais (*soft skills*)?** * (Considere alguma das seguintes áreas: inteligência emocional, flexibilidade, *mindfullness*, liderança, motivação, resiliência, aprendizagem contínua, comunicação não violenta, inovação ou negociação)

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

3. **Caso tenha respondido "sim" à questão anterior, quem ofereceu/pagou o curso?**

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Esap
- ☐ Escolagov
- ☐ Profisco
- ☐ Particular (custeado por mim)
- ☐ Outros

LIDERANÇA SERVIDORA

Este questionário serve para descrever seus comportamentos e atitudes de liderança conforme você os percebe. Por favor, responda a todas as perguntas. Por favor, indique o quão bem cada uma das seguintes afirmações descreve você.
Para cada questão, marque sua resposta utilizando a seguinte escala, do ponto mais baixo para o mais alto, no qual 1 significa que você discorda totalmente e 5 que você concorda totalmente:

(1) Discordo totalmente (de modo algum);
(2) Discordo em parte (de vez em quando);
(3) Neutro (ou indiferente);
(4) Concordo em parte (com bastante frequência);
(5) Concordo totalmente (frequentemente, quase sempre).

4. **Eu coloco os interesses dos outros acima do meu.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

5. **Eu faço tudo o que posso para servir aos outros.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

6. **Eu sou aquele a quem outros irão procurar se eles tiverem um problema pessoal.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

7. **Eu estou alerta para o que está acontecendo ao meu redor.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

8. **Eu ofereço razões convincentes para conseguir que outros façam as coisas.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

9. **Eu encorajo outros a sonharem "grandes sonhos" sobre a organização.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

10. **Eu sou bom em antecipar as consequências das decisões.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

11. **Eu sou bom em ajudar outros com as questões emocionais deles.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul
Av. Mato Grosso, 5778 Bloco 2, Parque dos Poderes, CEP: 79.031-001 Campo Grande/MS
e-mail: posgraduacao@escolagov.ms.gov.br Telefone: (67) 3321-6100

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

SAD Secretaria de Estado da Administração — Governo de Mato Grosso do Sul

12. **Eu tenho grande consciência do que está acontecendo.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

13. **Eu acredito que a organização necessita desempenhar um papel moral na sociedade.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

14. **Eu sou cuidadoso para ajudar outros a se curarem emocionalmente.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

15. **Eu sou bom em convencer outros a fazerem as coisas.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

16. **Eu acredito que a nossa organização precisa funcionar como uma comunidade.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

17. **Eu posso ajudar outros a superarem seus sentimentos difíceis.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

18. **Eu vejo a organização por seu potencial para contribuir para a sociedade.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

19. **Eu encorajo outros a ter um espírito comunitário no local de trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

20. **Eu vou acima e além do dever para atender às necessidades dos outros.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

21. **Eu estou preparando a organização para fazer uma diferença positiva no futuro.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Concordo totalmente

INFORMAÇÕES DA VIDA FUNCIONAL

22. **Quantos anos você tem de PGE?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 0-5 anos
- ◯ 5-10 anos
- ◯ 10-15 anos
- ◯ 15-20 anos
- ◯ 20-25 anos
- ◯ 25-30 anos
- ◯ 30-35 anos
- ◯ mais de 35 anos

23. **Hoje você ocupa posição formal de Chefia ou Subchefia no quadros da PGE?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

24. **Mesmo que não ocupe posição formal, você sente que exerce uma posição de liderança informal junto à equipe com a qual trabalha?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

Muito obrigado por participar!!!