

## Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de *soft skills*

Ana Sara Pádua<sup>i</sup> 

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal

Ricardo Cunha Dias<sup>ii</sup> 

Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal

Ireneu de Oliveira Mendes<sup>iii</sup> 

Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal

1

### Resumo

Este artigo teve como objetivo principal analisar tendências no ensino e aprendizagem de *soft skills* na área da Administração Pública (AP) em Portugal. Metodologicamente, a pesquisa sustentou-se na aplicação de um questionário exploratório a docentes e estudantes finalistas do curso de AP nas seis instituições de ensino superior que lecionam nesta área no país. Os resultados demonstram um reconhecimento generalizado da importância das *soft skills* atribuída pelos estudantes e docentes em AP, embora nem sempre haja correspondência com a percepção da sua aprendizagem. A análise discriminada por instituição de ensino permitiu identificar em quais competências (*soft* e *hard*) em cada uma delas é mais e menos forte, revelando que é nos politécnicos onde a apreensão global de competências parece ser mais baixa. Como contributo, esta pesquisa apresenta um diagnóstico de competências no ensino e aprendizagem de AP em Portugal que pode servir para informar melhorias na qualidade da formação nesta área.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Ensino e Aprendizagem. *Soft Skills*. Diagnóstico de Competências.

### Public Administration in the 21st century: trends in soft skills teaching and learning

### Abstract

This article aimed to analyze trends in the teaching and learning of soft skills in the area of Public Administration (PA) in Portugal. Methodologically, the research was supported by the application of an exploratory questionnaire to AP professors and final year students in the six higher education institutions that teach in this area in the country. The results demonstrate a widespread recognition of the importance of soft skills attributed by PA students and teachers, although there is not always a correspondence with the perception of their learning. The analysis by educational institution allowed us to identify in which competences (soft and hard) in each of them are more and less strong, revealing that it is in polytechnics where the global apprehension of competences seems to be lower. As a contribution, this research presents a diagnosis of competences in PA teaching and learning in Portugal that can serve to inform improvements in the quality of training in this area.

**Keywords:** Public Administration. Teaching and Learning. Soft Skills. Skills Diagnosis.

## 1 Introdução

2

A Administração Pública (AP) é uma área interdisciplinar aplicada cujo objetivo principal é melhorar o seu objeto de estudo que engloba pessoas e procedimentos (BOUCKAERT; JANN, 2020). No entanto, durante muito tempo, a evolução da área privilegiou os procedimentos em detrimento das pessoas, traduzindo-se num ensino e aprendizagem muito orientados para a aquisição de competências técnicas ou *hard skills* (WESSELS, 2019). As *hard skills* são competências de teor técnico, quantificáveis/mensuráveis e de fácil aquisição, podendo ser explicadas e transmitidas de forma definida e precisa em âmbito escolar (RAINSBURY *et al.*, 2002; KINSELLA; WAITE, 2020). Na AP, a orientação para o ensino de *hard skills* está ligada ao desenvolvimento da disciplina da Ciência da Administração nos Estados Unidos da América (EUA) e à sua relação com a escola taylorista do tempo e dos métodos. Na Europa, a produção científica neste campo foi pouco expressiva até aos anos 1980, tornando-se mais ativa com o movimento de reformas que ficou conhecido como Nova Gestão Pública (NGP), que teve por base a adoção de práticas de gestão privada aplicadas ao setor público (HOOD, 1991). Isso fez com que as práticas da AP seguissem o modelo de ensino muito centrado na procura da eficiência, privilegiando a aquisição de *hard skills*. Com o recuperar de um corpo teórico próprio, o conhecimento neste campo produzido na Europa tem focado recentemente um conjunto de transformações macrosociológicas que reclamam uma maior atenção à utilização de competências sociocomportamentais ou *soft skills* (RAADSCHELDERS, 2011). Estas transformações estão relacionadas à mudança para um paradigma de governança como valor público (DENHARDT; DENHARDT, 2003; STOKER, 2006) que implica uma orientação da AP para o cidadão, o trabalho em rede e a capacidade dos funcionários públicos em inovar para responder a problemas complexos (WESSELS, 2019).

A literatura evidencia que as *soft skills* se tornaram competências profissionais cada vez mais valorizadas pelas organizações na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em geral, e especificamente nas organizações ligadas à tecnologia (BEDWELL; FIORE; SALAS; 2014). As *soft skills* são competências de natureza sociocomportamental, referidas como características de personalidade, comportamento e atitude que facilitam a relação com os outros. A aquisição destas competências permite uma adaptação à cultura organizacional, gerar proatividade e contribuído deste modo para o sucesso organizacional (KINSELLA; WAITE, 2020). A habilitação das *soft skills* permite ainda um uso mais eficaz das *hard skills* (WHEELER, 2016; DEAN, 2017). Porém, o ensino destas competências não é tão definido e preciso como o das *hard skills*, configurando um desafio à sua aprendizagem. Na AP, as reformas da NGP foram centrais para que se reconhecesse a importância da avaliação de competências para a seleção e recrutamento no setor público (BILHIM, 2013). No entanto, tais reformas também geraram problemas complexos de coordenação e fragmentação institucional que tiveram um impacto negativo na eficiência desejada. As recentes práticas de governança em rede que surgiram para fazer face às perversidades de tais reformas, procurando soluções inovadoras para problemas complexos, reforçaram na agenda da AP a necessidade dos académicos e profissionais adquirirem *soft skills* (DENHARDT, 1999; WESSELS, 2019).

Ao contrário de outras áreas, tais como GRH e a Gestão, as pesquisas sobre *soft skills* na AP são escassas. No entanto, começa já a surgir alguma literatura alertando para a necessidade de se reformar o ensino e a formação em AP (RAADSCHELDERS, 2011; WESSELS, 2019), bem como alguns estudos recentes centrados nas *soft skills* mais procuradas nos recém-formados em AP (OECD, 2017; KINSELLA; WAITE, 2020). Todavia, mantém-se uma lacuna no que respeita à necessidade de conhecer até que ponto estas competências estão já presentes nos *curricula* académicos e que *soft skills* são adquiridas pelos estudantes que se licenciam nesta área. Tendo em conta esta lacuna, o presente artigo apresenta as seguintes questões de partida: Qual a importância das *soft skills* para a AP? Até que ponto as *soft skills* estão já presentes na formação em AP? Quais as *soft skills* mais

valorizadas, lecionadas e adquiridas na academia? O objetivo principal desta pesquisa foi o de analisar até que ponto a importância das *soft skills* está já patente na formação acadêmica em AP em Portugal. Especificamente, pretendeu-se: 1) identificar a tendência em termos de lecionação/aquisição de *soft skills* em AP; 2) caracterizar quais as *soft skills* mais valorizadas por docentes e estudantes finalistas em AP; 3) fazer recomendações para melhorar a qualidade da formação nesta área com base num diagnóstico de competências.

4

Como estrutura, numa primeira secção metodológica, parte-se de um levantamento das *soft skills* mais valorizadas pela literatura para elaborar um questionário que foi depois aplicado a docentes e estudantes finalistas de AP. Uma segunda é dedicada à apresentação e discussão dos resultados. No final, apresentam-se as principais conclusões, fazendo-se também algumas recomendações para melhorar a qualidade da formação em AP com base no diagnóstico de competências e ainda referindo alguns tópicos para investigação futura.

## 2 Metodologia

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar até que ponto a importância das *soft skills* é já reconhecida na formação acadêmica em AP, procurando-se identificar tendências em termos de lecionação e aquisição de *soft skills* (comparativamente às *hard skills*); caracterizar as *soft skills* mais valorizadas por docentes e estudantes finalistas em AP; e fazer recomendações para melhorar a qualidade de ensino e formação nesta área. Para isso, adotou-se uma estratégia de investigação quantitativa, através da elaboração e administração de um inquérito por questionário, aplicado a docentes e estudantes finalistas em AP em seis instituições portuguesas de ensino superior. Justifica-se a opção por uma estratégia quantitativa pela possibilidade deste tipo de abordagem em: extrapolar resultados e identificar tendências; comparar realidades de estudo diversas; ser mais económica e rápida; e possibilitar agregar e tratar dados em grande quantidade (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992).

A pesquisa incidiu nas seis instituições de ensino superior que lecionam nesta área em Portugal, a saber: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL); Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra (FD-UC); Instituto Politécnico de Bragança (IPB); Universidade do Minho (UM); Universidade de Aveiro (UA); e Universidade de Leiria (UL). O estudo definiu como critérios de amostragem na seleção dos participantes: 1) serem estudantes finalistas em AP no ano de 2021; 2) serem docentes nesta área.

O contacto com os estudantes finalistas das várias instituições foi feito com a ajuda dos núcleos de estudantes para a divulgação dos questionários e aos docentes via e-mail. No caso das instituições superiores da UM e da UL, fez-se também um apelo à participação presencial através do uso de folhetos com QR code. Numa fase inicial, foram obtidas 173 respostas ao questionário aplicado das quais 3 foram consideradas inválidas.

A aplicação do questionário não atingiu o número de respostas suficientes para que se alcançasse a amostra necessária para fazer extrapolações válidas para a população em estudo (N=426 estudantes finalistas inscritos em 2020-2021; margem de erro de 6,38% para um intervalo de confiança de 95%). Tratou-se, assim, de um estudo exploratório com uma amostra não probabilística, constituída por 75 respondentes do sexo masculino e 95 do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 68 anos (Média = 25,6). Dos 170 participantes, 152 são estudantes e 19 são docentes. Dos estudantes, 31 estão na licenciatura de Administração Pública e Políticas do Território (APPT), 106 na licenciatura de Administração Pública (AP) Diurno, e 15 em Pós-Laboral; 19 na Licenciatura de Administração Público-Privada (APP). Já em relação aos docentes, 14 lecionam no ISCSP-ULisboa; 2 lecionam na UMinho; 2 lecionam no IPLeiria; e 1 lecionam na FDUC.

O inquérito por questionário foi elaborado a partir da Tabela 1, apresentando uma lista de competências (técnicas e sociocomportamentais), e respetivas definições, sendo composto por três grupos:

- 1) Variáveis de caracterização: grupo de respondentes a que pertence; idade; sexo; a instituição de ensino; situação profissional; e licenciatura em AP em que é estudante finalista/docente;



- 2) Grupo relativo às competências que os inquiridos percecionam ter adquirido/leccionado;
- 3) Grupo relativo à importância que os inquiridos atribuem a cada uma dessas competências.

A lista de competências teve por base o documento *Skills for a High Performing Civil Service* (OCDE, 2017). Visando analisar as competências aprendidas/leccionadas e a importância atribuída a cada uma delas, recorreu-se a uma escala tipo Likert de 7 pontos. Assume-se que este número de intervalos da escala de Likert possibilita uma boa variância em termos da análise dos resultados, no lastro de outras pesquisas idênticas (RAINSBERRY, 2002). No Grupo 2 foi ainda apresentada uma pergunta aberta questionando os inquiridos sobre outras competências não listadas, mas que considere que aprendeu/leccionou.

**Tabela 1** – Modelo de análise: Competências valorizadas na AP

	Competências	Definição	Fonte
Hard Skills	Gestão	Capacidade de conceber um processo racional para a realização de objetivos, valorizando a eficiência e a eficácia organizacional	BILHIM (2013)
	Planeamento Estratégico	Capacidade de correlacionar os atos de gestão de forma comprometida com os objetivos organizacionais de médio e longo prazo	*
	Políticas e Procedimentos	Domínio sobre o ciclo das políticas públicas - agendamento; concepção e tomada de decisão; a implementação; monitorização; e avaliação -, bem como sobre os instrumentos de política pública - Leis, regulamentos, planos, programas, projetos, etc.	*
	Métodos e Técnicas	Conjunto de regras objetivas e procedimentos formais que orientam o processo de gestão	BILHIM (2013)
	Escrita Técnica	Capacidade de colocar por escrito informação de forma precisa, clara e objetiva, que implica um domínio sobre jargão específico	*
	Análise Estatística	Capacidade de resumir, descrever e analisar dados de forma estruturada, bem como de realizar testes estatísticos para generalizar relações entre variáveis de uma amostra para um universo e de aplicar outras técnicas estatísticas	*
	Finanças e Contabilidade	Capacidade de lidar com questões orçamentais, incluído a sua execução, os subsistemas da contabilidade e o seu processamento	*
	Conhecimento da Lei	Interpretar e aplicar o normativo legal estabelecido	*
	Eficiência	Execução de uma determinada tarefa com o menor desperdício de tempo, esforço e recursos	*
	Competências Digitais	Capacidade de utilizar ferramentas de tecnologias digitais	*

	Competências Políticas	Compreender o contexto político em que determinada decisão é tomada	*
	Processamento de Informação	Transformar ou sistematizar informações ou dados	*
	Competências Comerciais/de Negócio	Capacidade de conceber uma estratégia de negócio tendo em conta os objetivos e os atores e interesses envolvidos.	*
Soft Skills	Ética e Valores	Voluntarismo, compromisso e espírito de corpo para com a causa pública	*
	Liderança	Capacidade de motivar, influenciar, inspirar e comandar pessoas a fim de atingir objetivos e cumprir diretrizes	HODGES, BURCHELL (2003)
	Pensamento Estratégico	Capacidade de antecipar o efeito das ações tomadas, numa visão de médio-longo prazo, criativa e orientada para executar objetivos, gerando valor público sustentado	*
	Reflexividade e Pensamento Crítico	Capacidade de refletir e de se posicionar sobre o que acreditar ou o que fazer em resposta a uma ideia ou situação	*
	Comunicação	Capacidade de fazer passar uma mensagem, utilizando os canais com o mínimo de ruído e ajustando-se ao contexto	SIMÕES (2015)
	Trabalho em Equipa e Colaboração	Capacidade de colaborar com outras pessoas durante conversas, projetos, reuniões, etc.	NEVES (2015)
	Resolução de Problemas	Capacidade de encontrar soluções para situações inesperadas ou difíceis no ambiente de trabalho	STATSZ (1997)
	Profissionalismo	Capacidade de cumprir determinada tarefa ou função com a seriedade, rigor e a competência prevista	*
	Relações Interpessoais	Capacidade de se relacionar com outras pessoas, solucionando possíveis situações de conflito	BEDWELL et al. (2014)
	Autodesenvolvimento e Aprender a Aprender	Capacidade de adquirir conhecimentos e competências de forma autónoma	*
	Julgamento Prático	Capacidade de adequar regras e costumes a situações concretas, considerando as consequências, de forma a fazer as melhores escolhas	*
	Iniciativa e Proatividade	Capacidade de autonomamente encontrar soluções e executá-las	*
	Coordenação	Capacidade de integração das diferentes atividades desenvolvidas pela organização, de forma a atingir os resultados pretendidos	*
	Visão	Capacidade de prever inúmeras possibilidades de futuro e saber quais os cenários a considerar	*
	Orientação para o Cidadão/Cliente	Capacidade de desempenhar funções/tarefas tendo em conta o interesse dos destinatários	*
	Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência	Capacidade de se ajustar à mudança	BILHIM (2013)
	Organização	Capacidade de saber priorizar e articular tarefas	*
	Lealdade	Comprometimento com os superiores e a organização	*
Inovação	Capacidade de criar, inventar ideias, processos, soluções, etc.	*	
Compromisso	Empenho e responsabilidade perante uma tarefa, tendo em conta os objetivos e missão da organização	*	

	Confiança	Acreditar na sinceridade e credibilidade dos outros	*
	Negociação	Capacidade de criar consensos	*

\* Autoria própria, validada por um painel de especialistas da área da AP.

**Fonte:** elaboração própria com base na literatura.

8

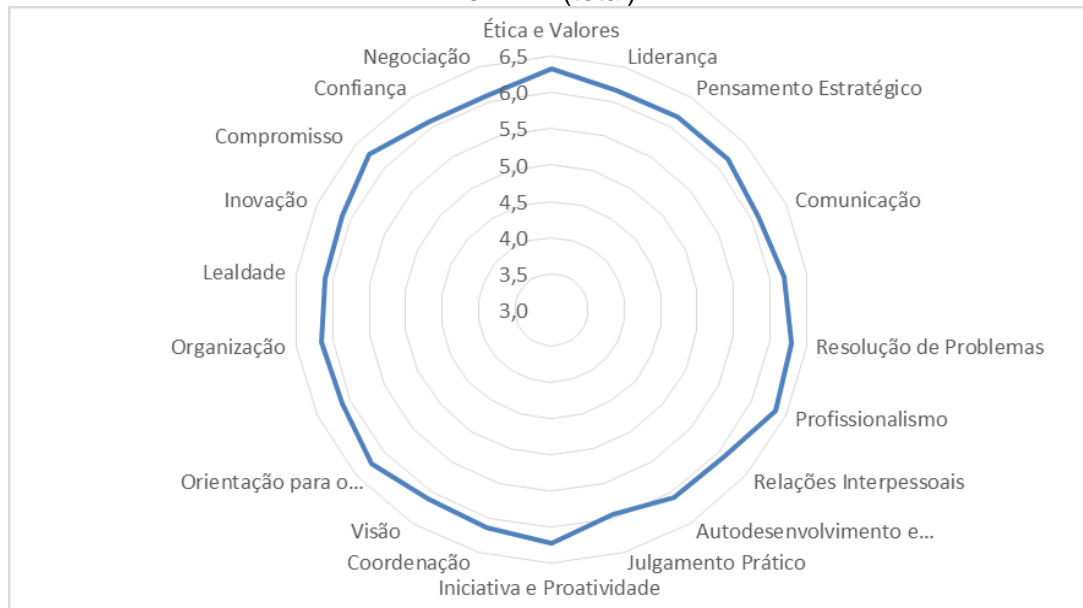
O inquérito por questionário foi elaborado online com recurso à plataforma Google Forms. Realizaram-se duas sessões de pré-teste: a primeira com uma apresentação e discussão do questionário com cerca de 70 estudantes em AP (apresentação em painel na palestra “Aponta para o Sucesso: *Soft Skills* na AP”, promovido pelo núcleo de estudantes de APP da FD-UCoimbra); e a segunda com um painel de especialistas, composto por cinco docentes de AP do ISCSP-UL. Estes pré-testes possibilitaram uma melhoria do questionário que foi depois posto a circular (para auto reporte individual) entre os meses de março e maio de 2021.

### 3 Resultados e Discussões

Em relação à importância global atribuída à aprendizagem das *soft skills* (Figura 1), verificou-se, de um modo geral, um reconhecimento unânime de tal importância por parte dos estudantes finalistas em AP. As competências de “Ética e Valores”; “Resolução de Problemas”; “Profissionalismo”; e “Compromisso” são as *soft skills* que mais se destacam, sendo o “Julgamento Prático” a menos referida. É interessante notar que, ainda que todas as competências tenham sido bem classificadas, grande parte das mais referidas podem ser relacionadas com a chamada Administração Tradicional, enquanto o “Julgamento Prático” é uma das principais *soft skills* num contexto de governança pública (WESSELS, 2019).



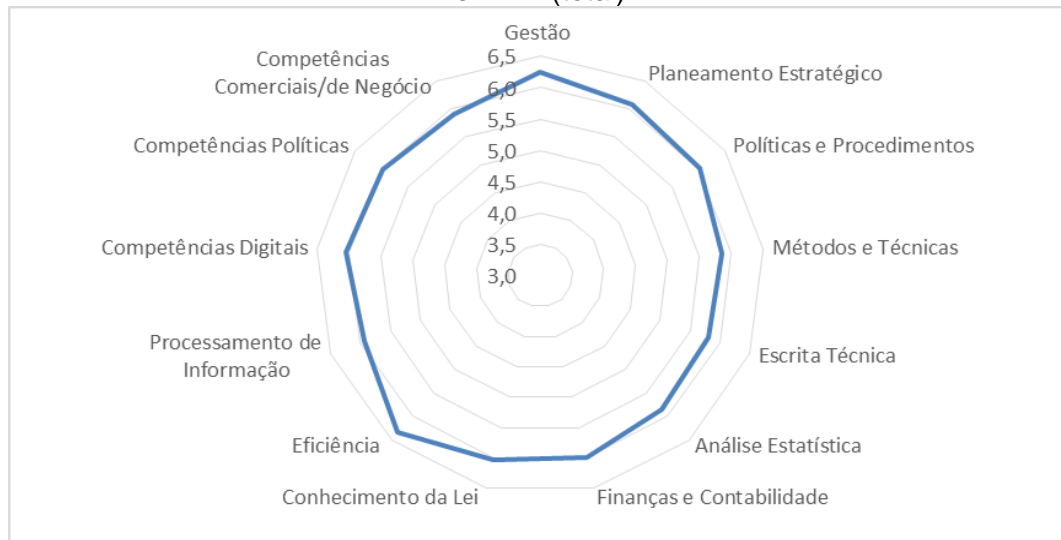
**Figura 1** – Importância da aprendizagem das *soft skills* atribuída pelos estudantes finalistas em AP (total)



Fonte: dados da pesquisa.

Analisado a importância atribuída à aprendizagem das *hard skills* pelos estudantes finalistas em AP (Figura 2), evidencia-se, de igual modo, um reconhecimento global de tal importância. Estes resultados estão em consonância com Dean (2017), no que respeita ao equilíbrio de ambas as competências ser o atualmente idealizado na formação dos profissionais no século XXI. Comparando a Figura 1 e 2, salienta-se uma ligeira redução, ainda que pouco significativa, na importância da aprendizagem atribuída às *soft* e *hard skills*. A competência técnica que sobressai com a avaliação mais alta é a “Eficiência”; seguida pela “Gestão”; e “Planeamento Estratégico”. Em sentido inverso, as competências menos referidas forma a “Análise Estatística” e a “Escrita Técnica”.

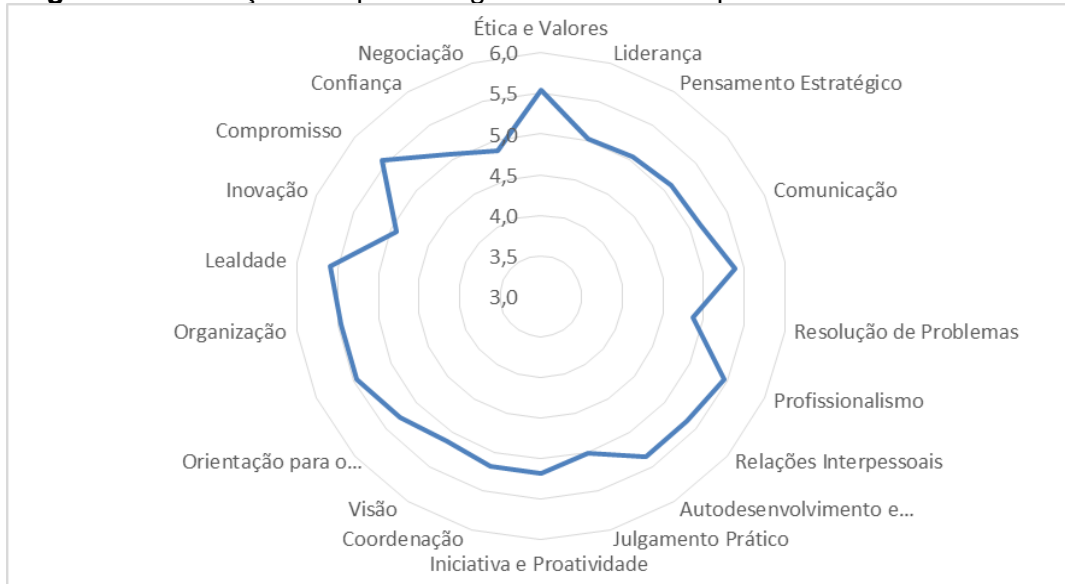
**Figura 2** – Importância da aprendizagem das *hard skills* atribuída pelos estudantes finalistas em AP (total)



Fonte: dados da pesquisa.

Atendendo à aprendizagem de *soft skills*, evidencia-se da percepção dos estudantes finalistas em AP (Figura 3) que na generalidade a aprendizagem destas competências é percebida como estando já presente na sua formação, ainda que em diferentes graus. As competências sociocomportamentais “Compromisso”; “Lealdade”; “Ética e Valores”; “Adaptabilidade/Flexibilidade” são as mais referidas; enquanto a “Inovação e Proatividade”; “Resolução de Problemas”; e “Negociação” as menos referidas. Há aqui a reter duas coisas: por um lado, há uma dissonância entre a “Resolução de Problemas” como uma das *soft skills* a que os estudantes atribuem mais importância, mas que percebem como uma das menos apreendidas; e, por outro, de entre o grupo das menos apreendidas, estão as competências mais orientadas para responder a problemas complexos (WESSELS, 2019). Assim, parece ser necessário uma maior atenção futura ao ensino e aprendizagem de tais competências.

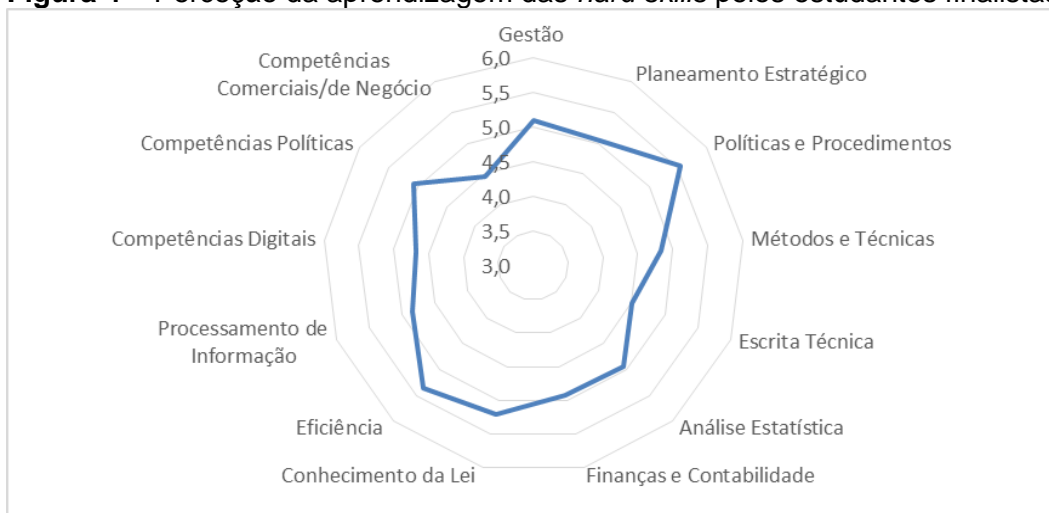
Figura 3 – Percepção da aprendizagem das *soft skills* pelos estudantes finalistas



Fonte: dados da pesquisa.

Já a percepção dos estudantes finalistas em AP em relação à aprendizagem das *hard skills* (Figura 4), as competências mais referidas foram as “Políticas e Procedimentos”; “Eficiência”; e “Gestão”. As menos referidas, por sua vez, foram a “Escrita Técnica”; “Competências Comerciais/de Negócio”; e “Competências Digitais”, mostrando que também aqui é necessária uma melhoria. Com paradigmas de mudança constante e a alta competitividade entre agentes da AP, será necessária a consolidação destas competências.

Figura 4 – Percepção da aprendizagem das *hard skills* pelos estudantes finalistas

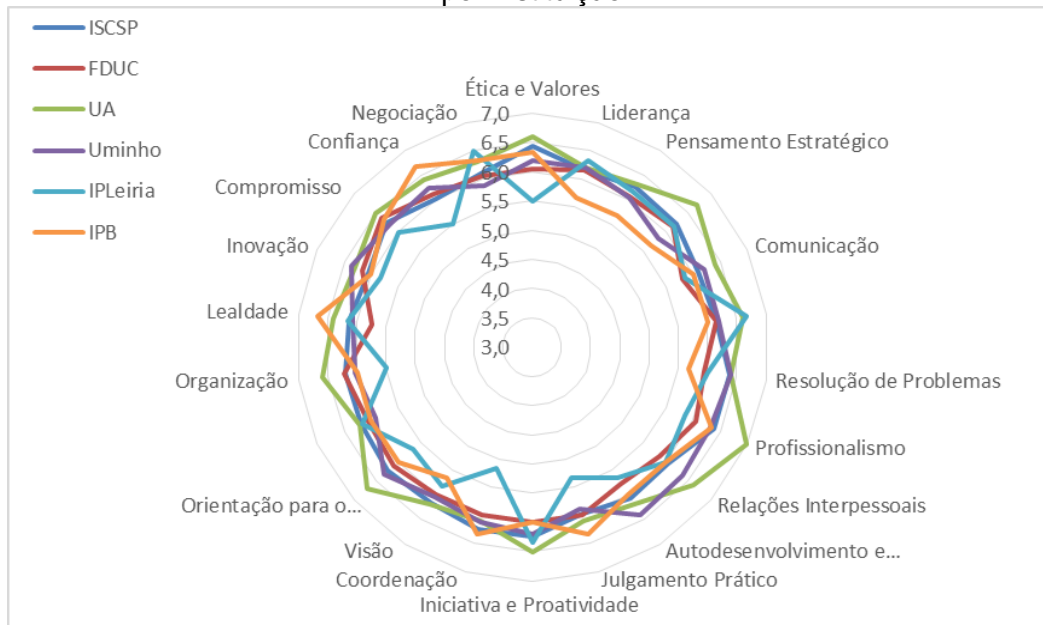


Fonte: dados da pesquisa.

Discriminando a importância da aprendizagem das *soft skills* por parte dos estudantes finalistas por instituição (Figura 5), a unanimidade pela importância não apresenta grandes discrepâncias. Destaca-se aqui uma maior importância da aprendizagem das *soft skills* por parte da UA; e menor importância por parte do IPL.

12

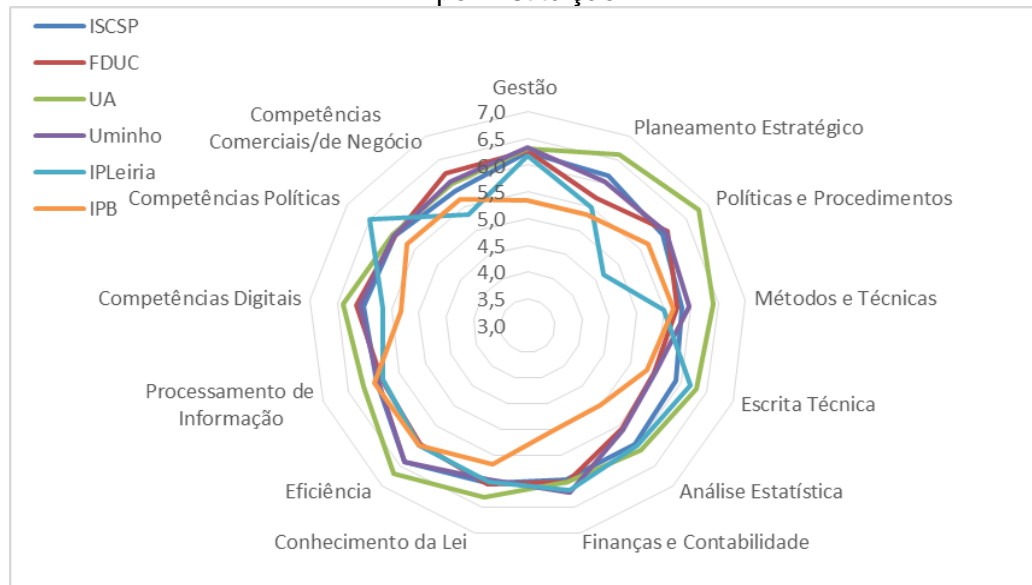
**Figura 5** – Importância da aprendizagem das *soft skills* por parte dos estudantes finalistas por instituição



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à importância da aprendizagem das *hard skills* atribuída pelos estudantes finalistas em AP por instituição, verifica-se uma discrepância muito mais considerável entre instituições (Figura 6). É também na UA que vemos atribuída uma maior importância a este tipo de competências, sendo a menor importância atribuída pelos estudantes do IPBragança (o que é curioso, tratando-se de um politécnico). As competências de “Gestão” são as que tem maior unanimidade na avaliação, e, em sentido oposto, encontram-se as “Políticas e Procedimentos” e o “Planeamento Estratégico”.

**Figura 6** – Importância da aprendizagem das *hard skills* atribuída pelos estudantes finalistas por instituição

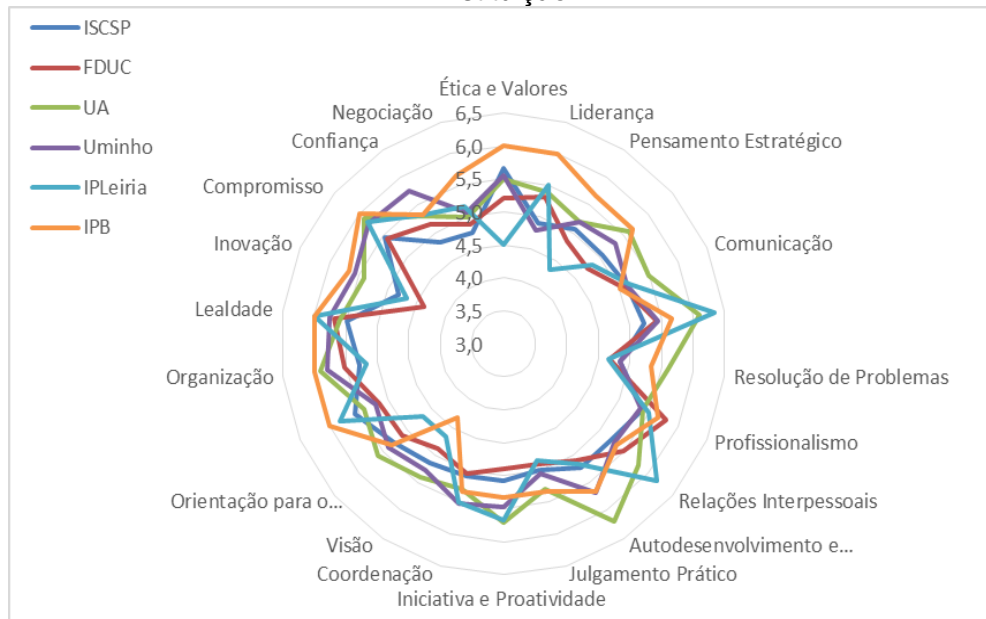


Fonte: dados da pesquisa.

Em termos da aprendizagem das *soft skills* pelos estudantes finalistas por instituição, a percepção dos alunos finalistas em AP (Figura 7) demonstra igualmente uma discrepância entre instituições a respeito destas. Destaca-se aqui o IPB com um nível maior na aprendizagem das *soft skills* e a FDUC com o menor nível. A necessidade de formar alunos com competências transferíveis para o trabalho na função pública aplica-se a todas as instituições de ensino superior (KINSELLA; WAITE, 2020). Dentro destas, devem ser focadas as competências que deem capacidade de governança para preparar o futuro, que ajudem a identificar as perversidades dos problemas complexos ou a criar consensos na resposta aos mesmos (WESSELS, 2019).



**Figura 7** – Percepção da aprendizagem das *soft skills* pelos estudantes finalistas por instituição



Fonte: dados da pesquisa.

A aprendizagem das *hard skills* (Figura 8), na percepção dos estudantes finalistas em AP por instituição, apresenta claras discrepâncias a respeito das mesmas. O IPB apresenta os valores mais altos nas competências da “Gestão”; “Métodos e Técnicas”; “Análise Estatística”; “Competências Políticas”; e “Competências Comerciais/de Negócio”. Já na FD-UC, sobressaem as competências “Políticas de Procedimentos”; “Escrita Técnica”; e “Conhecimento da lei”, o que não é de estranhar, dada a sua relação com a área do Direito. No caso do IPL, destaca-se “Finanças e Contabilidade”; e “Competências Digitais”. Quanto à UM realça-se a “Eficiência”, e na UA o “Processamento de Informação” notabiliza-se. O “planeamento estratégico” com a avaliação mais alta encontra-se no ISCSP-UL.

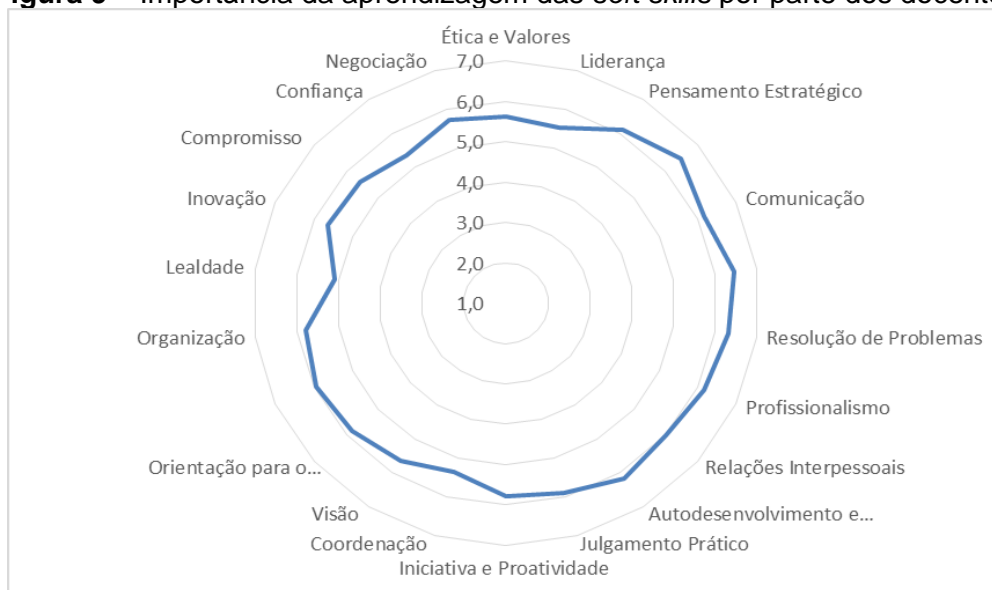
**Figura 8** – Percepção da aprendizagem das *hard skills* pelos estudantes finalistas por instituição



Fonte: dados da pesquisa.

Relativamente aos docentes (Figura 9), evidencia-se que o reconhecimento da importância atribuída à aprendizagem das *soft skills* é, em geral, menor que a atribuída pelos estudantes. Destaca-se aqui a “Reflexibilidade e Pensamento Crítico”; “Trabalho em Equipa”; e “Resolução de Problemas” como sendo as *soft skills* mais importantes; e a “Lealdade”; “Coordenação”; e “Confiança” as menos importantes.

**Figura 9** – Importância da aprendizagem das *soft skills* por parte dos docentes

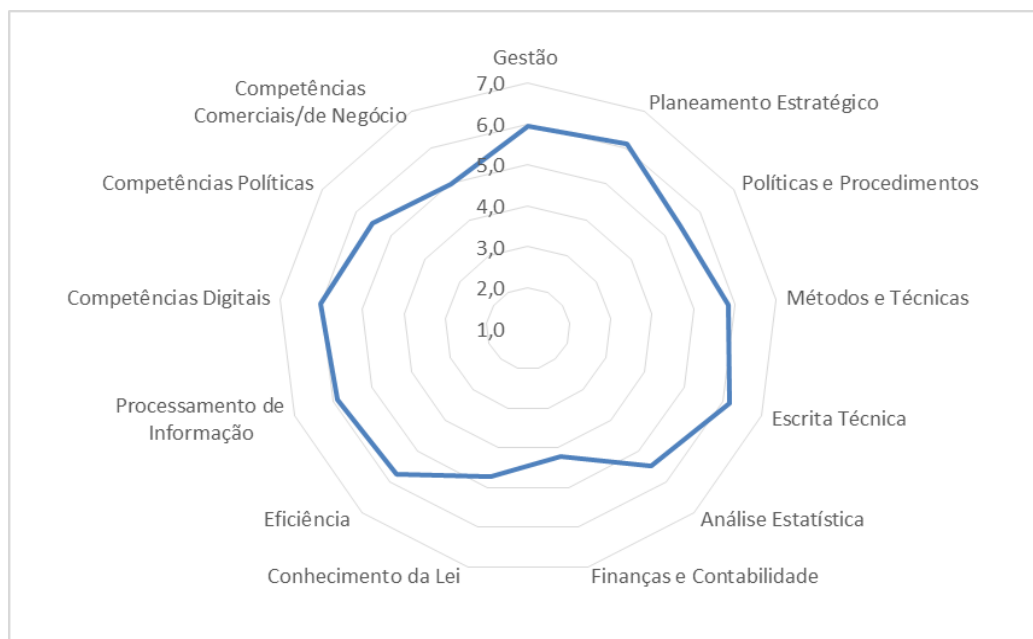


Fonte: dados da pesquisa.

Atendendo à importância da aprendizagem das *hard skills* por parte dos docentes (Figura 10), evidenciam-se as competências de “Gestão”; “Planeamento Estratégico”; “Escrita técnica” e “Competências Digitais”. Em sentido oposto, “Finanças e Contabilidade”; “Conhecimentos da Lei”; e “Competências Comerciais/de Negócio” são consideradas as menos importantes. As respostas dos docentes vão ao encontro dos autores, entre as competências necessárias para lidar com problemas complexos (RAADSCHELDERS, 2011; WESSELS, 2019), tanto na importância das competências *soft* e *hard*.

16

Figura 10 – Importância da Aprendizagem das *hard skills* por parte dos docentes



Fonte: dados da pesquisa.

Em termos de ensino das *soft skills*, na percepção dos docentes (Figura 11), não existe muita divergência entre as competências. Constata-se uma redução comparativamente à importância dada ao ensino das mesmas (Figura 9). Sobressaem as competências de “Autodesenvolvimento/Aprender a Aprender”, com maior referência; e a “Lealdade” com menor referência por parte dos docentes. Cruzando a percepção de aprendizagem dos docentes com a dos estudantes

finalistas (Figura 3), estas não coincidem, pois, a competência menos referida por parte dos docentes foi uma das mais referidas como apreendida por parte dos estudantes finalistas em AP.

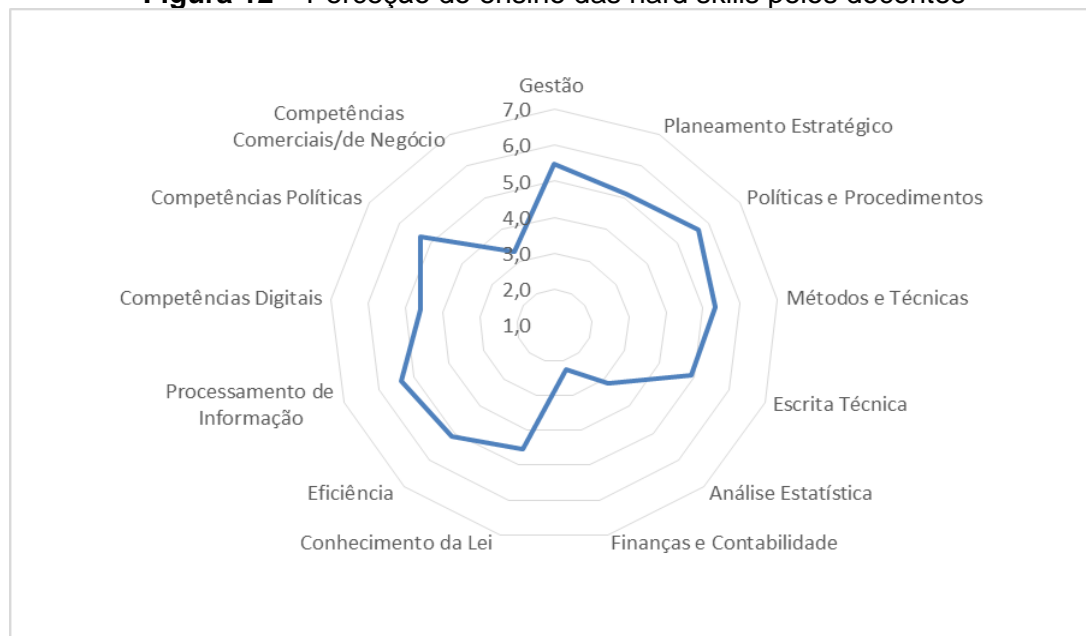
**Figura 11 – Percepção do ensino das *soft skills* pelos docentes**



**Fonte:** dados da pesquisa.

Por fim, em relação ao ensino das *hard skills* na percepção dos docentes (Figura 12), verificam-se algumas diferenças quanto à importância do ensino das mesmas (Figura 10). Realçam-se as competências “Políticas e Procedimentos” com maior referência; e “Finanças e Contabilidade” com menos. Comparado com a percepção de aprendizagem por parte dos estudantes finalistas (Figura 4), encontram-se em acordo na competência mais referenciada, já na competência menos referenciada verifica-se um desacordo.

Figura 12 – Percepção do ensino das hard skills pelos docentes



Fonte: dados da pesquisa.

#### 4 Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo refletir as tendências no ensino e aprendizagem das *soft skills* na AP em Portugal. Através de um questionário exploratório administrado a estudantes finalistas e docentes das seis instituições portuguesas de ensino superior que leccionam nesta área, atingiu-se um diagnóstico de competências que nos permite conhecer melhor a presença das *soft skills* na formação em AP.

Após a análise das respostas ao questionário exploratório, a percepção por parte dos alunos finalistas de AP as competências mais aprendidas foram: “Compromisso”; “Lealdade”; “Ética e Valores”; “Adaptabilidade/Flexibilidade”; “Políticas e Procedimentos”; “Eficiência”; “Gestão”; e “Competências Políticas”. E as competências menos aprendidas foram: a “Inovação e Proatividade”; “Resolução de Problemas”; “Negociação”; “Escrita Técnica”; “Competências Comerciais/de Negócio”; e as “Competências Digitais”.

Por parte dos docentes, as competências mais referidas como lecionadas foram “Reflexibilidade e Pensamento Crítico”; “Trabalho em equipa e colaboração” e



as menos referidas como lecionadas foram “Finanças e contabilidade”; “Conhecimento da lei.”

Em termos de importância das competências por parte dos alunos finalistas de AP destacam-se as competências de “Políticas e Procedimentos”; “Compromisso”; “Lealdade”; e com menor importância a “Escrita Técnica”; “Competências Comerciais/de Negócio”.

Discriminando a importância da aprendizagem das competências por instituição:

No ISCSP-UILisboa as competências mais referidas como importantes foram “Ética e Valores” e “Adaptabilidade/Flexibilidade”; e as menos referidas foram “Escrita Técnica” e “Competências Comerciais/de Negócio”.

Na FD-UC as competências mais referidas como importantes foram “Políticas e Procedimentos” e “Conhecimento da Lei”; e as menos referidas foram “Competências Digitais” e “Finanças e Contabilidade”.

Na UA as competências mais referidas como importantes foram o “Autodesenvolvimento/Aprender a aprender”; “Trabalho em Equipa”; e as menos referidas foram as “Competências Comerciais/de Negócio”; e “Escrita técnica”.

Na UM as competências mais referidas como importantes foram “Políticas e Procedimentos”; e “Compromisso”; e as menos referidas “Escrita Técnica” e “Competências Digitais”.

No IPL as competências mais referidas como importantes foram o “Trabalho em Equipa” e “Relações interpessoais”; e as menos referidas foram “Escrita Técnica” e “Competências Comerciais/de Negócio”.

No IPB as competências mais referidas como importantes foram “Ética e Valores” e “Compromisso”; e as menos referidas como importantes foram a “Escrita Técnica” e “Visão”.

Por parte dos docentes as competências mais referidas como importantes foram o “Autodesenvolvimento/Aprender a Aprender” e “Políticas e Procedimentos”; e as menos referidas como importantes foram “Finanças e Contabilidade” e “Análise Estatística”.

Atendendo os resultados deste questionário, verifica-se uma importância global atribuída às *soft skills* no ensino e aprendizagem em AP, recomendando-se atividades que as possam fomentar, como trabalhos de grupo, avaliações orais e atividades interativas estimulando assim dinâmicas sociocomportamentais. Discriminando a perceção da aprendizagem por parte dos alunos finalistas de AP por instituição, obteve-se o seguinte:

20

No ISCSP-ULisboa as competências mais referidas como melhor apreendidas foram a “Ética e Valores” e “Resolução de Problemas”; e as competências menos referidas como apreendidas foram “Métodos e Técnicas” e “Competências Comerciais/de Negócio”.

Na FDUC as competências mais referidas como apreendidas foram “Compromisso”; “Gestão”; e as menos referidas como apreendidas foram “Escrita Técnica”; “Análise Estatística”.

Na UA as competências mais referidas como apreendidas foram o “Profissionalismo”; “Políticas e Procedimentos”; e as menos referidas como apreendidas foram as “Competências Políticas”; “Finanças e Contabilidade”.

Na UMinho as competências mais referidas como apreendidas foram “Resolução de Problemas”; “Eficiência”; e as menos referidas como apreendidas foram “Escrita Técnica”; “Análise Estatística”.

No IPLeiria as competências mais referidas como apreendidas foram o “Trabalho em Equipa”; “Competências Políticas” e as menos referidas como apreendidas foram “Políticas e Procedimentos”; “Julgamento Prático”.

No IPB as competências mais referidas como apreendidas foram “Lealdade”; “Confiança”; e as menos referidas como apreendidas foram a “Análise Estatística”; “Finanças e Contabilidade”.

Por fim, os resultados desta pesquisa podem não refletir completamente a realidade, pois a amostra em análise não alcançou o número necessário para permitir extrapolações para o universo com um intervalo de confiança aceitável, sendo uma das limitações deste trabalho. Outra das limitações foi a fraca adesão dos docentes ao questionário. No entanto, este estudo tem um valor exploratório ao abordar uma realidade ainda grandemente desconhecida, devendo ser validado por

investigações futuras que tenham um alcance maior. Ampliar a aplicação do questionário ao segundo e terceiro ciclo (pós-graduações, mestrados e doutoramentos) poderá também ser pertinente para um diagnóstico de competências mais apurado, bem como para melhorar a formação avançada em AP em Portugal.

## Referências

BEDWELL, Wendy L.; FIORE, Stephen. M.; SALAS, Eduardo. Developing the Future Workforce: An Approach for Integrating Interpersonal Skills Into the MBA Classroom. **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, n. 2, p. 171-186, 2014. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2011.0138>. Acesso em: 04 jan. 2021.

BILHIM, João. **Ciência da Administração**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências e Políticas, 2013.

BOUCKAERT, Geert; JANN, Werner (Eds.). **European Perspectives for Public Administration: The Way Forward**. Leuven: Leuven University Press, 2020.

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, n. 27, n. 1, p. 5-12, 2008. Disponível em: <https://www.oostvoorncoaching.nl/wp-content/uploads/boyatzis-the+21st+century+competencies.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2021.

DEAN, Susan A. **Soft Skills Needed for the 21st Century Workforce**. Minneapolis: Walden University, 2017.

DENHARDT, Robert. The Future of Public Administration. **Public Administration & Management: An Interactive Journal**, v. 4, n. 2, p. 279-292, 1999. Disponível em: <https://spaef.org/article/1101/The-Future-of-Public-Administration>. Acesso em: 12 jan. 2021.

DENHARDT, Robert. B.; DENHARDT, Janet V. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York, M. E. Sharpe, 2003.

HODGES, Dave; BURCHELL, Noel. Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. **Asia-Pacific Journal of Cooperative Education**, v. 4, n. 2, p. 16-22, 2003. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Graduate-Competencies%3A-Employers%27-Views-on-Hodges-Burchell/1b623a68611537e21bb8efbb88645635491fdc5d>. Acesso em: 21 jan. 2021.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons. **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. Disponível em: <http://newdoc.nccu.edu.tw/teasyllabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2021.

KINSELLA, Chad; WAITE, Brandon. Identifying and developing desirable soft skills for public service. **Teaching Public Administration**, p. 1-14, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0144739420931552>. Acesso em: 05 fev. 2021.

NEVES, João. Trabalhar em equipa. *In*: Neves J.; Garrido, M. V.; Simões, E. (Eds.). **Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática**. Edições Sílabo, 2015, p. 253-280.

OECD. **Skills for a High Performing Civil Service**. OECD Public Governance Reviews, pp. 1-16, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>. Acesso em: 05 fev. 2021.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva Publicações, 1992.

RAADSCHELDERS, Jos C. N. The Future of the Study of Public Administration: Embedding Research Object and Methodology in Epistemology and Ontology. **Public Administration Review**, v. 71, n. 6, p. 917-924, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2011.02433.x>. Acesso em: 07 fev. 2021.

RAINSBURY, Elizabeth, *et al.* Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. **Asia-Pacific Journal of Cooperative Education**, v. 3, n. 2, p. 8-18, 2002. Disponível em: [https://www.ijwil.org/files/APJCE\\_03\\_2\\_8\\_18.pdf](https://www.ijwil.org/files/APJCE_03_2_8_18.pdf). Acesso em: 15 fev. 2021.

SIMÕES, E. Desenvolver a comunicação interpessoal. *In*: Neves J.; Garrido, M. V.; Simões, E. (Eds.). **Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática**. Edições Sílabo, 2015, p. 179-205.

STASZ, Cathleen. Do Employers Need the Skills They Want? Evidence from technical work. **Journal of Education and Work**, v. 10, n. 3, p. 205-223, 1997. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1363908970100301>. Acesso em: 11 mar. 2021.

STOKER, Gerry. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? **American Review of Public Administration**, v. 36, n. 1, p. 41-57, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074005282583>. Acesso em: 11 mar. 2021.

WHEELER, Ronald E. Soft skills - The Importance of Cultivating Emotional Intelligence. **American Association of Law Libraries**, n. 16, p. 1-6., 2016. Disponível em: [https://scholarship.law.bu.edu/faculty\\_scholarship/130](https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/130). Acesso em: 07 fev. 2021.

WESSELS, Jacobous S. Challenges to inform the curricula of Master of Public Administration programmes. **Teaching Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 144-167, 2019. Disponível em: [http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/25731/Accepted%20version\\_Challenges\\_JSW.pdf;sequence=1](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/25731/Accepted%20version_Challenges_JSW.pdf;sequence=1). Acesso em: 03 mar. 2021.

---

<sup>i</sup> **Ana Sara Pádua**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-0741>

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Finalista na Licenciatura em Administração Pública e Políticas do Território no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Contribuição de autoria: Administração do Projeto, Análise Formal, Curadoria de Dados, Escrita – Primeira Redação, Investigação, Metodologia, Validação e Visualização.

E-mail: [anasarapadua@edu.ulisboa.pt](mailto:anasarapadua@edu.ulisboa.pt)

<sup>ii</sup> **Ricardo Cunha Dias**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3801-1851>

Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa e Investigador Colaborador do Centro de Administração e Políticas Públicas. Mestre em Sociologia e Doutorando em Administração Pública no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Contribuição de autoria: Administração do Projeto, Análise Formal, Conceituação, Escrita – Revisão e Edição, Investigação, Metodologia, Supervisão, Validação e Visualização.

E-mail: [ricardo.daniel.cunha.dias@gmail.com](mailto:ricardo.daniel.cunha.dias@gmail.com)

<sup>iii</sup> **Ireneu de Oliveira Mendes**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7130-1650>

Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Professor Assistente na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa e Investigador Colaborador do Centro de Administração e Políticas Públicas. Doutorando em Administração Pública no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Contribuição de autoria: Administração do Projeto, Análise Formal, Conceituação, Curadoria de Escrita – Revisão e Edição, Investigação, Supervisão, Validação e Visualização.

E-mail: [ireneuomendes@gmail.com](mailto:ireneuomendes@gmail.com)

**Editora responsável:** Karla Colares Vasconcelos

**Como citar este artigo (ABNT):**

---

Ensino em Perspectivas, Fortaleza, v. 2, n. 4, p. 1-24, 2021

<https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/>

ISSN: 2675-9144



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Atribuição 4.0 Internacional.



---

PÁDUA, Ana Sara; DIAS, Ricardo Cunha; MENDES, Ireneu de Oliveira. Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de soft skills. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 4, p. 1-24, 2021.