

Ambiente Organizacional: importância e competências das *soft skills*

Dynasandy Gomes do Nascimento ^a, Sefisa Bezerra ^b, Levi Silva ^c, Elsa Morgado ^d

^aUniversidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, Brasil, dynasandy99@gmail.com ^bUniversidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, Brasil, sefisaquixada@gmail.com, ^cCITAR, Porto, Portugal, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, levileon@utad.pt, ^dInstituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal, Centro de Estudos Filosóficos e Humanísticos, Universidade Católica Portuguesa, Braga, Portugal, emorgado@ucp.pt

Resumo

No decorrer da história, as práticas organizacionais sofreram diversos avanços e mudanças. Assim, as organizações passaram a trabalhar as competências associando a traços de personalidade chamando-as de soft skills, levando a compreender que a individualidade humana passou a ser o elemento chave para o avanço da organização. O presente estudo visa aprofundar conhecimento sobre soft skills e identificar em vários segmentos de negócios como são reconhecidas empiricamente e cientificamente pelos gestores e como são destacadas no ato de contratação para funções estratégicas. Como objetivos específicos, será abordado um estudo conceitual sobre competências nas organizações, contextualizando no atual mundo VUCA, fazendo um registro do período da pandemia resultante da Covid19; conhecer o que são as skills, suas classificações e aplicações identificando as principais exigências para cargos estratégicos; fazer um levantamento em campo com empresas em Sobral-CE, objetivando saber se, no ato do recrutamento e seleção para funções estratégicas, quais as soft skills consideradas e quais são as mais priorizadas. Estudo classificado como empírico descritivo com análise qualitativa, tendo sido realizado através de entrevistas feitas de forma on line e também presencial em representações de segmentos de negócios. Percebeu-se que o reconhecimento das soft skills acontece nas organizações seja de forma empírica ou factual pela própria existência dos processos bem definidos, sendo a sua aplicação real e necessária por se tratarem de pessoas e por essas se conectarem com outras pessoas e não somente com cargos. A necessidade de possuir colaboradores detentores das soft skills é real, independente da empresa conhecer o termo ou não. A coleta em campo, promovida diretamente com gestores da área de pessoas, promoveu a visualização desse fato nas

organizações visitadas, como também possibilitou conhecer os métodos que são trabalhados no objetivo de valorização do indivíduo na organização.

Palavras-chave: *Competências; soft skills; sociologia das organizações, funções estratégicas*

Introdução

Percebemos nos ambientes organizacionais, processos cada vez mais complexos, relações voláteis, cenários repletos de incertezas e dúvidas no que se almeja, típicos do mundo VUCA caracterizado por essa inconstância. Ao passo que há essa dinâmica constante, há também mudanças nas profissões, funções e atividades. Como se manter e se diferenciar num ambiente onde mudanças acontecem constantemente? Uma grande possibilidade é acreditar e investir nas *soft skills* ou comumente denominadas de competências transversais. Essas passaram a ser descritas com a utilização de termos associados a traços de personalidade, tais como otimismo, responsabilidade, senso de humor, resiliência, inteligência emocional, entre outros, levando-nos a compreender que a individualidade humana passou a ser elemento chave para o avanço da organização, pois o maior ativo que uma empresa pode ter é o conhecimento e este só é possível se tiver como intermediador, um sujeito ativo. Moura e Zotes (2015) afirmam que a sinergia das *soft skills* com os conhecimentos específicos de um indivíduo possibilita uma melhor integração no mercado de trabalho, no desempenho humano e financeiro. Conhecer e compreender a importância das *soft skills* nas organizações é objetivo norteador deste estudo e para isso, desenvolveu-se um estudo do tipo empírico descritivo com coleta de campo em empresas com representação nos quatro segmentos: indústria, comércio, serviço e público. A pesquisa foi de análise qualitativa, sendo os entrevistados proprietários e/ou gestores de pessoas em empresas dos segmentos já citados.

Posto isto, a pergunta norteadora desta pesquisa assenta no seguinte pressuposto: como reconhecer as competências e as *soft skills* necessárias e urgentes nas organizações e como são destacadas, independente do setor de atuação da empresa, no ato da contratação para cargos estratégicos?

Enquadramento

O termo *soft skills* e a sua primeira conceituação surgiu a partir de uma quebra de estereótipo. Katz (1974), ao perceber que entre as organizações havia apenas uma única compreensão do que seria um bom administrador, identificou, por meio de investigação, “gerentes bem sucedidos” com características que diferiam da “lista ideal de virtudes executivas” e concluiu que seria necessário possuir habilidades técnicas, humanas e

conceituais para se destacar no mercado. Moura e Zotes (2015), ao tratarem sobre *soft skills* ou competências transversais, especificam-nas como atitudes comportamentais que são aperfeiçoadas ou até mesmo inatas, e com a combinatividade dos conhecimentos específicos, facilitam a introdução e integração do indivíduo no mercado de trabalho.

Contudo, ao tratar das competências transversais, cabe compreender a linha tênue que permeia o ser competente e ter competência. Embora sejam complementares, nem sempre na prática, é utilizado dessa maneira. Ter o indivíduo na organização apenas como mão-de-obra e como parte do todo e não o contrário e resumindo-o apenas a ter competência, remete-nos aos princípios da Administração Científica. Fleury e Fleury (2001, p.187) evidenciam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. Quando há a sinergia do ser competente com o ter competência, dá-se início às *soft skills*. As competências transversais ou *soft skills* surgem como um modelo de competência revolucionário mediante a necessidade de reconectar a inteligência com o trabalho e reafirmar o trabalhador como o “grande sujeito, autor, criador, inovador, alguém que abre caminhos, que enfrenta os problemas e constrói soluções e não meramente um “executor”, passivo dos acontecimentos, que somente cumpre instruções e diretrizes feitas por outras pessoas” (Lima, Zambroni-de-Souza, & Araújo, 2015, p. 1235).

O termo competência foi conceituado diversas vezes por vários autores e em diversas épocas. O que se pode notar é que sua conceituação muda conforme a época, o autor e o contexto estudado. Para Perrenoud (1999, sp.) competência “é uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. Para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se, via de regra, pôr em ação e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os conhecimentos”. Já Stroobants (2006) afirmou que a própria noção de competência nunca teve “uma definição rigorosa”, o que pode trazer consigo diversos problemas, em especial, a individualização dos processos de avaliação. São as vivências, os aprendizados e o conjunto de erros que carregamos ao longo de nossas experiências individuais que nos possibilita o desenvolvimento e solidificação de *skills* – competências – para o que fazemos tecnicamente. Para Schulz (2008, p. 149), “grande parte das *soft skills* relaciona-se com traços e hábitos pessoais”, ou seja, “desempenham um papel importante na formação da personalidade de uma pessoa, permitem a competência social e complementam as *hard skills*, que são os requisitos técnicos de um trabalho” (Schulz, 2008, p. 152). Drucker (1999) referido por Hendarman e Tjakraatmadja (2012, p. 35) afirmam que “tornar os trabalhadores do conhecimento produtivo exige mudanças de atitude, não só por parte do trabalhador do conhecimento individual, mas também por parte de toda a organização”. Sendo assim, não basta que o colaborador busque a solificação das *soft skills*. É necessário

que a organização possibilite um ambiente de apoio e crescimento. Há uma diferenciação dos termos *soft skills* e *hard skills*. Para Schulz (2008), *hard skills* são competências que são adquiridas pela via formal, ou seja, por meio da qualificação ou certificação. Por sua vez Deepa e Seth (2013) referidos por Andrade (2016, p. 64) compreendem *hard skills* como “competências técnicas e conhecimentos de domínio, enquanto as *soft skills* são um conjunto de habilidades individuais, habilidades interpessoais, habilidades de comunicação e inteligência emocional”. O relatório “*The Future of The Jobs*” lançado em 2016 no Fórum Econômico Mundial foi elaborado para administrar as mudanças advindas da força do trabalho em relação ao emprego, recrutamento e habilidades. A seguir, as tabelas indicam habilidades que se diferenciam por ser *hard* e *soft skills*.

Tabela 1. Soft skills

Habilidades Cognitivas:	Habilidades Físicas:
Flexibilidade cognitiva;	Força física;
Criatividade;	Destreza Manual e Precisão.
Raciocínio lógico;	
Sensibilidade ao problema;	
Raciocínio matemático;	
Visualização.	

Fonte: Core work-related skills

Tabela 2. Hard skills

Manutenção e reparo de equipamentos;
Operação e controle do equipamento;
Programação;
Controle de qualidade;
Tecnologia e Projeto de Experiência do Usuário;
Solução de problemas

Fonte: Core work-related skills

1.1. VUCA e Pandemia

O Mundo VUCA, sigla que em português significa “Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo” antecipa a quem inserido nele está das inconstâncias que surgirão no contexto. A crise que se deflagrou no ano de 2020 em decorrência do novo coronavírus, gerou uma readaptação do ecossistema dos negócios, da saúde, da educação, dentre os inúmeros setores trabalhistas, sociais, culturais, políticos, econômicos e demográficos. Segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAN), no dia 11/03/2020, o COVID-19 foi caracterizada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como pandemia. Segundo Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), com o isolamento social, a incerteza quanto ao futuro fez com que os hábitos de consumo fossem repensados. Concomitante a isso, a situação de pandemia desencadeou uma situação complexa em relação aos setores produtivos e a economia. A associação do mundo VUCA nas organizações com o contexto pandêmico, segundo Worley e Jules (2020) consistiu na redistribuição de talentos, no estabelecimento

de forças de trabalho remotas, na construção de capacidades necessárias, no apoio perante as cadeias de suprimentos em dificuldades, na contribuição para esforços humanitários, na escolha entre demitir/ dispensar/ reter funcionários e no planeamento para reabertura em meio a incertezas.

Metodologia

A pesquisa é do tipo qualitativa empírica descritiva com análise de conteúdo, onde foram elencados os fatores que mais se destacaram nas falas dos entrevistados. Vale ressaltar que as empresas selecionadas serão denominadas por consoantes A, B, C e D. A primeira da Indústria; a segunda, de serviços; a terceira, Pública e a quarta, da área Comércio. As organizações entrevistadas consistem em empresas de médio a grande porte situados na cidade de Sobral/CE. A coleta de dados aconteceu de forma online e presencial, a depender da escolha da organização, com envio prévio do instrumento de coleta para os entrevistados. Das empresas entrevistadas, 1 empresa respondeu ao questionário e enviou as respostas por e-mail e as demais organizações aceitaram participar ativamente da conversa guiada pelo questionário. O questionário compreendeu 10 perguntas abertas e o período de aplicação ocorreu entre os dias 22/01/2021 e 03/02/2021. Devido ao contexto da pandemia, este estudo limitou-se a entrevistar somente uma empresa por tipo de negócio, daí a importância de ressaltar a não generalização dos resultados.

Resultados e Análise

Após análise da tabela, verificamos que:

Tabela 3. Respostas dos entrevistados

Questionamento	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Competências importantes na seleção para cargos estratégicos	- Negociação e persuasão; - Foco no resultado; - Saber ouvir.	- Confiança; - Proatividade; - Lealdade; - Comprometimento; - Inteligência Emocional; - Liderança.	- Comunicação; - Liderança; - Flexibilidade; - Empatia; - Resiliência; - Criatividade; - Trabalho em Equipe.	- Liderança; - Responsabilidade com o cliente; - Comprometimento com o negócio; - Orientação para resultados; - Colaboração; - Integridade e Confiança.
Competências que geralmente não apresentam	- A admissão por intermédio de indicação faz com que a organização consiga um colaborador com as competências necessárias.	- Inteligência Emocional; - Proatividade; - Liderança.	- Criatividade	- Comprometimento com o negócio.
Quais mudanças existiram nas competências?	- Domínio da tecnologia e das redes sociais; - Bom marketing pessoal nas redes.	- O espírito de liderança.	- Liderança.	- Avanço tecnológico; - Inovação no mercado.
Como se atualizam enquanto gestor?	- Congressos; - Cursos online.	- Pesquisas na internet; - Consultoria.	- Congressos Internacionais; - Networking com profissionais que atuam na mesma área do mercado.	- Plataforma de aprendizagem virtual; - Programas de desenvolvimento.
Conhece e trabalha as Soft Skills? É um fator importante?	- Ter controle emocional para lidar com situações adversas, portanto, Sim. É importante e é utilizada na organização.	- O termo não, mas a aplicação sim; - Sua importância se dá pelo fato do aspecto comportamental ser muito importante, o ter vontade de fazer as coisas acontecerem.	- Sim. De toda maneira, são utilizadas por serem competências profissionais.	- As Soft Skills são utilizadas na empresa; - É fundamental contratar alguém que está atraída pela marca e que se identifique com a cultura e os valores da empresa.

Quais Soft Skills são necessárias para o desempenho do indivíduo?	- Capacidade Analítica; - Negociação e Persuasão; - Saber Ouvir.	- Lealdade; - Confiança; - Negociação; - Inteligência Emocional; - Linguagem Corporal.	- Liderança; - Empatia.	- Integridade e Confiança; - Comprometimento com o negócio; - Responsabilidade com o cliente; - Colaboração; - Orientação para resultados; - Liderança.
Qual metodologia utilizam para avaliar as Soft Skills?	- Indicadores de comportamento.	- Feedback.	- Avaliação de Desempenho.	- Fit Cultural; - Plataforma de Recrutamento e Seleção.
Como aperfeiçoam as competências nos colaboradores?	- Plano de Desenvolvimento Individual;	- Utilizam o feedback para avaliar e corrigir, dão o direcionamento do	- Através do Centro de Estudos, que é responsável pela	- Plano de Desenvolvimento Individual.
Dificuldades em gerir competências no contexto pandêmico?	- Acompanhamento (RH + diretor da área + colaborador que ocupa o cargo estratégico).	que deve ser feito para acompanhar o desenvolvimento da pessoa em relação ao que é necessário.	educação corporativa da empresa; - Foco no desenvolvimento para aperfeiçoar habilidades existentes e no treinamento para formar habilidades.	
	- Não; - O vínculo que foi fortalecido nesse período fez com que os colaboradores compreendessem a situação.	- Não. Os colaboradores se comprometeram, embora o faturamento tenha caído, não tiveram prejuízos.	- Dificuldades interpessoais; - Dificuldades no aspecto das Hard Skills.	- Não; - O controle emocional foi algo muito necessário e demandado no contexto de crise.

Fonte: Própria

1.2. Sobre Competência

O comprometimento e a liderança foram competências em comum abordadas por algumas empresas no ato da seleção. Nenhuma organização convergiu no quesito de competências que geralmente não se apresentam. Inteligência emocional, criatividade e comprometimento com o negócio foram as mais enfatizadas pelas organizações. Dentre as empresas entrevistadas, apenas uma abordou não ter dificuldades no ato de seleção e captação de novos colaboradores pois a admissão para cargos estratégicos ocorre por meio de indicação. Tomando como premissa o elencado por Perez (2005) quando se trata as competências como algo versátil e elástico. Cada empresa, baseado nos valores, visão e missão, estabelece seus processos afim de obter o que se almeja e cabe a ela mesma buscar possibilidades funcionais para si. Sobre as exigências acerca de competências essenciais na perspectiva de cada empresa, todas afirmaram que mudanças ocorreram. Contudo, o que se espera do(a) candidato(a) atualmente consiste em um bom marketing pessoal aliado ao espírito de liderança e domínio da tecnologia e das inovações do mercado em que a empresa atua.

1.3. Sobre o Trabalho no Período da Pandemia

O período de confinamento fez com que algumas das empresas entrevistadas fechassem os seus estabelecimentos e outras não, justamente por terem serviços como essenciais. Das organizações entrevistadas, as empresas com serviços não essenciais, não tiveram dificuldade em gerir as competências nesse contexto de crise. Contudo, das empresas que

foram entrevistadas e que configuram como serviço essencial, apenas uma teve dificuldade em gerir ambas as competências (técnicas e comportamentais), principalmente no que se refere a relacionamentos interpessoais e a outra organização sentiu a necessidade de redirecionar seus esforços e até mesmo cuidar mais da parte emocional dos colaboradores. E com isso, vale ressaltar que a organização precisa dispor dos meios para que o colaborador tenha estrutura para desenvolver o seu potencial.

1.4. Sobre Soft Skills

Das empresas entrevistadas, algumas não conheciam com exatidão o termo “*soft skills*”, embora o aplicassem no dia a dia organizacional. As demais empresas que conheciam o termo e sua aplicação, relataram sobre a sua importância, sobretudo a *skill* inteligência emocional. Além disso, afirmaram sobre a necessidade do(a) candidato(a) estar conectado(a) com os valores da organização, pois como fora mencionado nesta pesquisa, Schulz (2008), ao tratar das *soft skills*, aborda a correlação que a mesma possui com traços, hábitos pessoais e com a formação da personalidade do indivíduo. Daí a importância da organização e do colaborador estarem em sinergia. Moura e Zotes (2015) enfatizam que é esse alinhamento que proporciona uma melhor integração do indivíduo no mercado de trabalho e no seu desempenho. Dentre as *soft skills* fundamentais para o desempenho, cabe citar a capacidade analítica, a lealdade, a empatia, a integridade e a confiança.

Considerações Finais

Reconhecer as *soft skills* nas organizações possibilitou compreender que embora o termo não seja tão presente no dia a dia de todas as empresas entrevistadas, a sua aplicação é real, ela acontece. O destaque que as *soft skills* recebem em cada organização no ato da contratação e no dia a dia do colaborador, ocorre de maneiras distintas. Entretanto, para empresas que tinham maior compreensão do termo e do seu significado, foi possível perceber uma busca maior por conexões, sinergias entre o colaborador e a empresa, a busca pelo ideal em comum, capaz de unir o ser humano e o ser organizacional. Foi perceptível o entendimento das organizações de que o colaborador, em algum momento, necessitará de suporte para ter as suas habilidades moldadas. E o ser competente só atinge o seu potencial se a empresa também proporcionar meios para isso e se a esta também buscar, constantemente, a melhoria contínua dos seus processos, relacionamentos e habilidades. Perante o exposto, as *soft skills* e a sua utilização na prática, tanto pelos colaboradores como pela organização, configura-se como o ato prático que põe em ação o verbo, o ato de ser competente.

Referências

- Andrade, C. S. L. (2016). *A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas*. (Tese de Mestrado em Gestão Empresarial). FGV-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, n. SPE, 183-196. doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Hendarman, A. F., & Tjakraatmadja, J. H. (2012). Relationship among soft skills, hard skills, and innovativeness of knowledge workers in the knowledge economy era. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 52, 35-44. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.439
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Lima, C. M. P., Zambroni-de-Souza, P. C., & Araújo, A. J. S. (2015). The Management of Work and Challenges of Competence: a Contribution by Philippe Zarifian. *Psicol., Ciênc. Prof.*, 35(4), 1223-1238. doi:10.1590/1982-3703001972013
- Moura, D., & Zotes, L. P. (2015). Competências Transversais e Desempenho Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. *Sistemas & Gestão*, 10(2), 254-269. doi: 10.7177/sg.2015.v10.n2.a4
- Perez, M. I. L. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Práxis Educacional*, 1(1), 57-65.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(6), 53-69. doi:10.5281/zenodo.3834095
- Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*. *Nawa Journal of Communication*, 2(1), 146-154.
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283.