



Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC
Curso de Gestão de Recursos Humanos
Projeto Experimental em Gestão de Recursos Humanos

Soft skills nas organizações contemporâneas: uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas

Gama-DF
2021

ANA MÁRCIA PEREIRA SERPA
LARISSA LEAL SEFFRIN

***Soft skills* nas organizações contemporâneas: uma revisão
bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas**

Projeto Experimental em Gestão de Recursos Humanos apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador Prof. Dr. Marcel Stanlei Monteiro

Gama-DF

2021

**ANA MÁRCIA PEREIRA SERPA
LARISSA LEAL SEFFRIN**

***Soft skills* nas organizações contemporâneas: uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas**

Projeto Experimental em Gestão de Recursos Humanos apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac

Gama-DF, 03 de dezembro de 2021.

Banca Examinadora

Prof. Marcel Stanlei Monteiro
Orientador

Prof. Nome completo
Examinador

Prof. Nome Completo
Examinador

***Soft skills* nas organizações contemporâneas: uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas**

Ana Márcia Pereira Serpa¹

Larissa Leal Seffrin²

Resumo:

O presente estudo teve como tema principal as *soft skills* nas organizações contemporâneas sob o ponto de vista bibliográfico, objetivando apresentar os seus reflexos na gestão de pessoas além de destacar os benefícios e as dificuldades de desenvolvê-las. Como proposta metodológica, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, derivando disso a apresentação de conceitos e demais informações relacionadas à gestão de pessoas, à cultura organizacional, à gestão do desempenho e à própria temática *soft skills*. Os resultados demonstraram que as *soft skills* refletem positivamente no funcionamento das organizações, bem como, no departamento de gestão de pessoas.

Palavras-chave: *Soft skills*; gestão de pessoas; organizações contemporâneas.

Abstract:

The main theme of this study was soft skills in contemporary organizations from a bibliographical point of view, aiming to present their effects on people management, in addition to highlighting the benefits and difficulties of developing them. As a methodological proposal, bibliographical research was used, deriving from it the presentation of concepts and other information related to people management, organizational culture, performance management and the soft skills theme itself. The results showed that soft skills reflect positively on the functioning of organizations, as well as on the people management department.

Keywords: Soft skills; people management; contemporary organizations.

¹Graduanda do Curso de Gestão de Recursos Humanos, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: mpserpa.ana@gmail.com.

² Graduada do Curso de Gestão de Recursos Humanos, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: larissaseffrin27@gmail.com.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Técnicas de Gestão de Pessoas de acordo com o tipo de abordagem.....	14
Quadro 2 - Definições de <i>soft skills</i> de acordo com os autores identificados na pesquisa bibliográfica.....	15
Quadro 3 - Cinco <i>soft skills</i> principais para uma atuação profissional bem-sucedida.....	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1 Gestão de Pessoas.....	5
2.2 Cultura Organizacional.....	6
2.3 Gestão do Desempenho.....	8
2.4 <i>Soft skills</i>	9
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	13
3.1 Pesquisa Bibliográfica.....	13
3.2 Coleta e Análise de Dados.....	13
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS.....	19

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário competitivo em que as organizações estão inseridas tem exigido novas capacidades e apresentado desafios cada vez mais complexos para os gestores no caminho para alcançarem uma posição favorável no mercado e produzirem vantagem competitiva. Os problemas enfrentados hoje pelas companhias não são os mesmos de tempos atrás, principalmente porque a tecnologia foi incorporada aos processos organizacionais, fazendo com que seja crescente a necessidade de pessoas capazes de solucionar os problemas de forma ágil, criativa e inovadora e de lidar com novos métodos de trabalho. Dessa forma, as competências profissionais deixaram de ser somente técnicas e passaram a envolver questões comportamentais, abrindo espaço na literatura para temáticas, como as *soft skills*, entendidas como capacidades ligadas ao comportamento do ser humano. Essas capacidades podem contribuir para um melhor desempenho dos profissionais e, conseqüentemente, gerar melhoria na *performance* das organizações.

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas tem assumido um papel cada vez mais estratégico nas companhias, sendo considerada uma das responsáveis pela excelência organizacional, pois atua na captação e no desenvolvimento dos talentos que precisam estar alinhados à missão, aos valores e à cultura da organização, cujas ações envolvem, entre outros processos, o mapeamento e o aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores. Nesse sentido, as organizações contemporâneas podem utilizar as *soft skills* a bem da gestão de pessoas, visto que essas capacidades podem ser identificadas e desenvolvidas, mas também demandam esforços nesse sentido.

Com base no exposto, esta pesquisa tem como objetivo apresentar os reflexos decorrentes das *soft skills* na gestão de pessoas, destacando as dificuldades e os benefícios de seu desenvolvimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Pessoas

Conforme evidenciam Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 4) gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”. Nesse sentido, conciliar as expectativas refere-se a compartilhar responsabilidades entre a organização e os colaboradores. A organização deve estimular as pessoas a alcançarem seu máximo desempenho, bem como, lhes proporcionar o que precisam para atingir suas expectativas, já aos colaboradores cabe a responsabilidade de atuar ativamente na organização, consciente da sua capacidade de contribuir com ela e das oportunidades que esta lhe oferece (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Adicionalmente, Chiavenato (2020a) alega que a gestão de pessoas é uma área de estudos que apesar de recente, vem sofrendo muitas transformações que estão ampliando o seu papel nas organizações, passando de operacional para estratégico, e ainda complementa:

[...] seus objetivos estão focando cada vez mais o negócio da organização e introduzindo vantagens competitivas a partir da criação, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento corporativo na forma de competências essenciais ao sucesso do negócio. (CHIAVENATO, 2020a, p. 99)

Nesse cenário, as pessoas passaram a ser vistas como parceiras da organização: o capital humano e intelectual que fornece habilidades, conhecimentos e competências e coloca em ação os demais recursos organizacionais, constituindo uma relação duradoura entre pessoas e organizações na qual as pessoas trabalham nas organizações a fim de garantir sua subsistência e conquistar seus objetivos pessoais e profissionais, enquanto as organizações precisam das pessoas para operarem e atingirem o sucesso, pois são elas que lhes dão vida, criatividade e racionalidade. Dessa maneira, ambas as partes dependem uma da outra e essa relação lhes proporciona benefícios mútuos, sua efetividade depende da atuação da gestão de pessoas por meio de cinco processos básicos, apontados por Chiavenato (2020a, p. 106): “prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas”. Esses processos constituem um todo dinâmico e inter-relacionado, onde qualquer alteração em um deles impacta diretamente os demais e juntos, possibilitam captar e atrair as pessoas, aplicá-las em suas tarefas, mantê-las, desenvolvê-las e acompanhá-las durante seu ciclo de vida na empresa (CHIAVENATO, 2020a; 2020b).

Dessa forma, a gestão de pessoas assume um caráter multivariado que engloba conceitos

de diferentes áreas do conhecimento e trata de assuntos relacionados tanto aos aspectos internos da organização, chamados por Chiavenato (2020a, p. 100) de “abordagem introversiva” quanto aos aspectos externos ou “abordagem extroversiva”. A abordagem introversiva implica técnicas como a análise, descrição e avaliação de cargos, treinamento, gestão e *feedback* do desempenho, plano de carreiras, aprendizagem organizacional, competências organizacionais, entre outras. Por outro lado, a abordagem extroversiva utiliza técnicas de recrutamento e seleção, pesquisa de mercado de trabalho, pesquisa de salários e benefícios, *benchmarking*, atendimento à legislação trabalhista, relações com sindicatos e entidades externas.

Reforça-se também que as mudanças no contexto das organizações estão transformando a gestão de pessoas em gestão do talento humano, entendido como a pessoa dotada de competências e de um diferencial competitivo que a valoriza, envolvendo quatro elementos fundamentais, apresentados por Chiavenato (2020b):

- I. Conhecimento: o saber;
- II. Habilidade: a capacidade de transformar o conhecimento em ação;
- III. Julgamento: a capacidade de analisar dados, situações e contextos para tomar decisões;
- IV. Atitude: o saber fazer acontecer.

Conseguir gerir esse talento é fator relevante para que a organização atinja o desempenho desejado, isso requer saber atraí-los, aplicá-los, desenvolvê-los, recompensá-los, retê-los e monitorá-los, o que representa um desafio tanto para a gestão de pessoas, quanto para a organização em geral. Além disso, talento faz parte do capital humano da organização, juntamente com o contexto organizacional, que constitui o ambiente adequado para que os talentos se desenvolvam e, por sua vez, envolve a arquitetura organizacional, o estilo de gestão e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2020b).

2.2. Cultura Organizacional

Denomina-se cultura o conjunto de valores, crenças e ações compartilhados entre as pessoas que fazem parte de uma organização. Mais precisamente, a cultura organizacional serve como referência para os membros da empresa, no sentido de estabelecer padrões que guiam as ações e as atividades das pessoas, bem como, a tomada de decisões. A cultura de cada

organização é única e apesar de intangível, se manifesta em todo o ambiente organizacional por meio de sinais como o fluxo de informações, a linguagem, as emoções, a disciplina e o espaço físico de trabalho, além de ser um sistema aberto, em constante interação com o ambiente (DIAS, 2012).

Sobre a característica intangível da cultura organizacional, Chiavenato (2021) explica que não é possível observar a cultura por si mesma, mas pelos seus efeitos na organização, podendo-se compará-la a um *iceberg*, em que a parte superior que está acima da água representa os componentes visíveis da organização que são consequência da sua cultura, como espaços físicos, ferramentas, modelos de trabalho, política de gestão de pessoas, entre outros. Por outro lado, a parte submersa representa os componentes invisíveis e de difícil percepção como valores, tradições, histórias, símbolos, entre outros aspectos psicológicos e sociais. Essa comparação é justificada pelo fato de que a cultura organizacional é formada por diversas camadas com diferentes graus de profundidade e quanto maior essa profundidade aumenta-se a dificuldade de compreender e transformar a cultura.

A primeira camada, mais artificial de todas, inclui os artefatos que caracterizam a estrutura física da empresa: instalações, edifícios e tecnologia, que são mais fáceis de modificar. A segunda camada envolve os padrões de comportamento presentes na organização representados pelas normas, regulamentos e processos de trabalho. Os valores e crenças estão presentes na terceira camada e na quarta, mais profunda, estão as pressuposições básicas: percepções, sentimentos e pressuposições dominantes que tornam essa camada a mais difícil de ser modificada, podendo gerar problemas e deixar o processo demorado (CHIAVENATO, 2021), visto que as pressuposições básicas “tendem a ser assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo e são tratadas como inegociáveis” (SCHEIN, 2017, p. 23).

Ademais, as organizações podem adotar culturas conservadoras ou adaptativas, sendo as primeiras caracterizadas pela permanência de ideias, valores, costumes e tradições enraizados e que não sofrem modificações com o tempo, por outro lado, as culturas adaptativas caracterizam-se por uma constante revisão e atualização, flexibilidade e maleabilidade. O ponto central para as organizações é conseguir manter uma cultura sadia e com equilíbrio entre estabilidade e mudança (CHIAVENATO, 2021).

Existem ainda os estilos tradicionais e participativos. As organizações que adotam uma cultura conservadora possuem o estilo tradicional, em que há centralização, conservadorismo, as

mudanças são lentas e progressivas, o foco é nas tarefas e as recompensas são baseadas no tempo de casa. Em contrapartida, aquelas que incorporam a cultura adaptativa contam com um estilo participativo, representado por descentralização, criatividade, inovação, mudanças rápidas e radicais, foco em resultados por meio das pessoas e recompensas baseadas no desempenho (CHIAVENATO, 2021).

2.3. Gestão do Desempenho

Desempenho representa o conjunto de capacidades de rendimento de um indivíduo, equipe ou organização de acordo com os objetivos estratégicos desta. É o modo como esses três agentes executam suas tarefas e com isso geram valor, alcançam os objetivos organizacionais e entregam resultados. Pode-se considerar o desempenho um dos principais responsáveis pela produtividade da organização, bem como, por sua competitividade e sustentabilidade, sendo elemento essencial na execução da estratégia organizacional (CHIAVENATO, 2020a).

Há dois tipos de gestão do desempenho: a gestão do desempenho organizacional e a gestão do desempenho humano. A gestão do desempenho organizacional envolve um conjunto de sistemas, métodos, processos e mecanismos tecnológicos que operam de maneira integrada e são acionados pelos talentos da organização com o objetivo de gerar valor a todos os grupos de interesse do negócio. Essa gestão é realizada de forma conjunta pelos líderes do nível estratégico, tático e operacional, cada um com foco em determinadas ações em seu nível (CHIAVENATO, 2020b).

No que se refere à gestão do desempenho humano, Chiavenato (2020b) elucida que ela estabelece uma relação importante entre os colaboradores e a empresa pelo fato de unir gestores e colaboradores para trabalharem lado a lado a fim de atingir as expectativas e entregar resultados concretos, o que pode impactar no sucesso organizacional. Além disso, engloba processos mais complexos do que as organizações costumavam acreditar ser a gestão do desempenho: uma simples revisão periódica e avaliação do desempenho. Sobre isso o autor enfatiza que:

[...] a avaliação do desempenho estendeu-se para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando para o que denominamos gestão do desempenho humano, para incentivar o valor mensurável que a força de trabalho traz para a organização em termos de habilidades e competências coletivas e a motivação das pessoas. Esse retorno é maximizado quando as pessoas aplicam ao máximo suas habilidades e competências nas atividades da organização, e esta se configura e reconfigura para reforçar e incrementar o desempenho humano e concentrá-lo e focalizá-lo em seus objetivos estratégicos. (CHIAVENATO, 2020b, p. 238)

A gestão do desempenho também conta com determinadas etapas, apresentadas por Chiavenato (2020b):

- I. Planejamento: refere-se a definição de todo o sistema que envolve o trabalho e o desempenho dos colaboradores, como a modelagem do trabalho, o local de trabalho, metas e indicadores de desempenho;
- II. Implementação: relacionada aos meios que possibilitam o desempenho, considerando as competências, que necessitam de treinamento e atitudes, além da disponibilização de recursos como instalações, equipamentos e tecnologias;
- III. Liderança e execução: inclui o apoio e orientação do líder, treinamentos, *feedback*, motivação e reconhecimento dos colaboradores;
- IV. Retroalimentação: em substituição a avaliação do desempenho, envolve a análise regular dos resultados atingidos, evitando-se intervalos prolongados de tempo.

Essas etapas e seus elementos devem ser interligados de forma coerente, juntamente com o engajamento de gestores e colaboradores para que se alcance resultados positivos para ambas as partes e para a organização como um todo (CHIAVENATO, 2020b).

2.4. *Soft skills*

Entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990, as organizações passaram por uma mudança de perspectiva em relação às pessoas. Até a década de 1980, o aspecto mais valorizado pelas empresas em relação aos colaboradores era o seu tempo de permanência nelas, representado por sua fidelidade e dedicação. Entretanto, com o aumento da competitividade no ambiente organizacional, a capacidade de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento do negócio tornou-se a mais valorizada pelas organizações (DUTRA, 2017).

Com o passar do tempo, surgiu a necessidade de explicar de forma mais clara as expectativas das organizações para com as pessoas e para isso utilizou-se a competência, conceito proposto inicialmente por David McClelland (1973) e desenvolvido por Spencer e Spencer (1993), que constituíram a vertente da literatura que considera competência as características do indivíduo que o tornam apto a desempenhar seu trabalho com excelência (CODA, 2016; DUTRA, 2017). Outra vertente, representada pelos autores Le Bortef (2000) e Zarifian (2012)

associa competência a capacidade de aplicar essa característica individual para gerar resultados em um determinado contexto (CODA, 2016).

Para Chiavenato (2020b, p. 123) competência pode ser entendida como “um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à empresa e valor social à pessoa que a possui”, sendo construída através da união entre as características inatas e adquiridas pelo indivíduo. Coda (2016) diferencia competência de habilidade, explicando que apesar de estarem relacionadas, esta última refere-se a transformar em ação as teorias e conceitos aprendidos, enquanto competência constitui algo mais amplo, que envolve a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que formam o acróstico “CHA”.

A literatura destaca a existência de diferentes atores no contexto das competências, dos quais Dutra (2017) ressalta, essencialmente: as organizações, com um conjunto de competências único que lhe garantem a competitividade e a sobrevivência, e as pessoas, com um conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela organização. Entre esses agentes ocorre um processo contínuo de troca de competências, em que a organização transfere às pessoas seu patrimônio de conhecimento e estas colocam-o em prática, concretizando as competências organizacionais enquanto desenvolvem suas competências individuais.

No que se refere às competências individuais, o relatório publicado pelo Banco Mundial e organizado por Almeida e Packard (2018) indica a existência de três categorias:

- a. Competências técnicas: referem-se aos conhecimentos, às experiências e o domínio de ferramentas e tecnologias;
- b. Competências cognitivas: representam as capacidades centrais do indivíduo que permitem o raciocínio, o pensamento crítico e a atenção;
- c. Competências socioemocionais: são comportamentos, valores e atitudes expressos pelo sujeito em diferentes situações, especialmente no desempenho de suas funções.

Coda (2016) corrobora esclarecendo que as competências de caráter técnico (*hard*) são aquelas que tornam o indivíduo apto a desempenhar determinada função e assumir um cargo na organização, enquanto as competências de aspecto comportamental e socioemocional (*soft*) relacionam-se às capacidades internas do sujeito, que demonstram seu diferencial competitivo

como profissional. Ambas as competências são importantes para o desempenho do indivíduo e contribuem para que ele seja capaz de administrar os diferentes desafios profissionais (ALMEIDA; PACKARD, 2018).

Nesse contexto, evidenciam-se as *soft skills*, consideradas um tema moderno e que está diretamente ligado ao universo do trabalho contemporâneo (PENHAKI, 2019), definidas por Lippman *et al* (2015 apud BES, 2021) como habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem que as pessoas trabalhem de maneira efetiva, para obter um bom desempenho em seu trabalho e alcançar seus objetivos.

Bes (2021) entende as *soft skills* como capacidades pessoais e subjetivas que contribuem para as relações que o sujeito estabelece com outras pessoas e a relação com si mesmo, bem como, complementam as capacidades técnicas. Robles (2012) declara que as *soft skills* constituem traços da personalidade do indivíduo que promovem um melhor desempenho no trabalho, nas interações sociais e em sua perspectiva de carreira, relacionando-se mais com o ser do que com o saber.

As *soft skills* contribuem para a agilidade e inovação das organizações, destacando o melhor nos colaboradores a partir do momento em que suas competências e comportamentos são moldados de forma a se ajustar a estratégia organizacional (PHILLIPS; PHILLIPS, 2015 apud PENHAKI, 2019) e ainda auxiliam os profissionais a atingirem o patamar de desempenho requerido na execução de suas tarefas (BES, 2021).

Nesse contexto, para um bom desempenho dos profissionais no mercado de trabalho contemporâneo, Lippman *et al* (2015 apud BES, 2021) definem as cinco *soft skills* principais, a saber:

- I. Habilidades sociais;
- II. Comunicação;
- III. Pensamento de ordem superior;
- IV. Autoconceito positivo;
- V. Autocontrole.

As habilidades sociais (I) estão ligadas a maneira como as pessoas interagem umas com as outras, abarcando o respeito a todos, a adaptação às diversas situações que ocorrem no cotidiano laboral e a resolução de conflitos. A comunicação (II) é considerada determinante na eficácia das

atividades exercidas pelos trabalhadores no mercado de trabalho atual, referindo-se à capacidade de se expressar de forma coerente e assertiva, assim como compreender e interpretar o outro nas práticas de comunicação diárias. O pensamento de ordem superior (III), por sua vez, envolve a resolução de problemas, o pensamento crítico e a tomada de decisões, habilidades que atuam de maneira simultânea e são úteis especialmente para os profissionais que ocupam cargos de liderança, pois os auxilia na análise das decisões no cotidiano organizacional. O autoconceito positivo (IV) relaciona-se a um conjunto de fatores subjetivos como autoestima, autoconhecimento, crenças individuais, orgulho de si e a sensação de bem-estar pela realização do seu trabalho (BES, 2021).

No que diz respeito ao autocontrole (V), é considerado um dos aspectos da inteligência emocional que abrange a capacidade de o indivíduo reconhecer suas emoções e as das outras pessoas, avaliá-las e gerenciá-las para responder de maneira adequada ao ambiente e as situações. A inteligência emocional tem se tornado cada vez mais relevante no contexto das organizações contemporâneas, visto que pode colaborar para a atuação profissional em diferentes cenários (BES, 2021).

De modo geral, as *soft skills* caracterizam-se pela sua intangibilidade e são difíceis de quantificar e adquirir, pois não se pode enxergá-las e comprová-las facilmente como no caso das competências técnicas, ou *hard skills*, que são aprendidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo (ROBLES, 2012). Um caminho para identificar as *soft skills* é uma percepção atenta à realidade dos comportamentos do sujeito e sua identidade pessoal, tendo em vista que envolvem essencialmente os comportamentos e atitudes da pessoa (SCHOLZ, 2021).

Outro aspecto relevante acerca das *soft skills* é sua universalidade, uma vez que se aplicam a todos os indivíduos, sem distinção de cargo ou função exercida. Essa é uma das razões pela qual essas competências estão sendo cada vez mais exigidas no contexto atual das organizações, de forma integrada às *hard skills*, visto que não é suficiente somente dispor de experiência e competências técnicas, é necessário possuir competências socioemocionais para sua atuação profissional e para manter sua empregabilidade, bem como, para alcançar o nível de *performance* requerido pelas organizações. Assim, as *soft skills* contribuem tanto para o desempenho individual quanto organizacional (BES, 2021).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1. Pesquisa Bibliográfica

O presente trabalho tem como base metodológica a pesquisa bibliográfica, caracterizada como um estudo organizado e elaborado com base em material publicado em livros, revistas, dissertações e redes eletrônicas (GIL, 2010; VERGARA, 2011). Grande parte das pesquisas acadêmicas envolve a realização de pesquisa bibliográfica, que apresenta a vantagem de possibilitar ao pesquisador o contato com um conjunto de fenômenos mais amplo do que aquele que encontraria em pesquisas diretas (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de etapas que geralmente incluem: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; elaboração do problema; organização do plano provisório da pesquisa; localização das fontes; leitura do material; fichamento; estruturação lógica do trabalho e redação do texto (GIL, 2010). Além disso, tem como finalidade a investigação acerca das referências teóricas publicadas sobre determinado assunto, proporcionando a análise desse tema a partir de uma nova abordagem, podendo ser realizada de maneira independente ou aliada a outras pesquisas (CHAGAS, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2018).

3.2. Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica em livros, artigos e dissertações com informações relativas ao assunto do estudo, buscando-se identificar os reflexos das *soft skills* na gestão de pessoas, bem como, os benefícios e dificuldades de desenvolvê-las. Os dados coletados serão analisados a seguir.

A gestão de pessoas é uma área que vem ampliando seu papel nas organizações, tornando-se cada vez mais estratégico, integrando aspectos ligados ao talento humano e introduzindo vantagem competitiva a partir do conhecimento corporativo e de competências fundamentais para o negócio (CHIAVENATO, 2020a; 2020b). Associa-se à relação e conciliação de expectativas entre pessoas e organização (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017) e para que essa relação seja duradoura e efetiva a gestão de pessoas precisa captar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas durante seu ciclo de vida na empresa (CHIAVENATO, 2020a; 2020b). Este autor explica ainda que lidar com o capital humano da organização engloba processos e técnicas

relacionados tanto aos fatores internos da empresa quanto aos fatores externos, também chamados de abordagem introversiva e abordagem extroversiva, respectivamente. Essas técnicas são apresentadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Técnicas de Gestão de Pessoas de acordo com o tipo de abordagem

Abordagem Introversiva	Abordagem Extroversiva
Análise, descrição e avaliação de cargos	Recrutamento e seleção
Treinamento	Pesquisa de mercado de trabalho
Gestão e <i>feedback</i> do desempenho	Pesquisa de salários e benefícios
Plano de carreiras	<i>Benchmarking</i>
Aprendizagem organizacional	Atendimento à legislação trabalhista
Competências organizacionais	Relações com sindicatos e entidades externas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020a).

Dentre essas técnicas, destaca-se a gestão do desempenho juntamente com a cultura organizacional, um dos aspectos que compõem o capital humano da organização (CHIAVENATO, 2020b). Esses dois temas se relacionam à medida que os talentos da organização precisam dispor de um ambiente propício para se desenvolverem e alcançarem desempenhos superiores, isso envolve uma cultura participativa baseada em inovação, criatividade e na conquista de resultados por meio das pessoas (CHIAVENATO, 2021). Além disso, a gestão do desempenho é necessária para alinhar as expectativas e desenvolver as competências dos indivíduos rumo à obtenção de resultados positivos para todas as partes envolvidas (CHIAVENATO, 2020b).

Ressalta-se também o papel das competências: comportamentos que integram e mobilizam conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes gerando valor econômico à organização e social ao indivíduo (CHIAVENATO, 2020b). Tanto as pessoas quanto as organizações possuem competências que são trocadas continuamente entre esses atores a fim de concretizar as competências organizacionais enquanto se desenvolvem as competências individuais que podem ser técnicas (*hard*), cognitivas ou socioemocionais (*soft*) e que contribuem para a atuação profissional do sujeito, em especial as de caráter *soft*, que constituem seu diferencial competitivo (ALMEIDA; PACKARD, 2018; CODA, 2016; DUTRA, 2017). Relacionadas a esse contexto, evidenciam-se as *soft skills*, que recebem diferentes definições de

acordo com a literatura, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Definições de *soft skills* de acordo com os autores identificados na pesquisa bibliográfica

<i>Soft Skills</i>	Autores
Traços da personalidade do indivíduo que promovem um melhor desempenho no trabalho, nas interações sociais e em sua perspectiva de carreira.	Robles (2012)
Habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem que as pessoas trabalhem de maneira efetiva para obter um bom desempenho em seu trabalho e alcançar seus objetivos.	Lippman <i>et al</i> (2015)
Capacidades pessoais e subjetivas que contribuem para as relações que o sujeito estabelece com outras pessoas e a relação consigo mesmo, complementares as capacidades técnicas.	Bes (2021)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

De modo geral, com base nas diferentes perspectivas dos autores é possível compreender as *soft skills* como competências pessoais associadas ao comportamento e atitudes do indivíduo que auxiliam nas suas relações interpessoais e no seu desempenho no trabalho. Entende-se também que as *soft skills* fazem parte do talento humano destacando-se como um diferencial competitivo para o indivíduo, pois conforme conceituado por Chiavenato (2020b), talento é a existência de competências e de um diferencial competitivo nas pessoas que as valorizam.

No que diz respeito ao desenvolvimento das *soft skills*, há benefícios e dificuldades. Os benefícios abrangem tanto o sujeito quanto a organização, em razão de favorecerem o desempenho de ambos, sendo que para as organizações há evolução em aspectos como agilidade e inovação pois as *soft skills* estimulam o melhor nos colaboradores à medida que suas competências e comportamentos são moldados à estratégia organizacional (BES, 2021; PHILLIPS; PHILLIPS, 2015 apud PENHAKI, 2019). Para os indivíduos são benéficas dado que os ajudam a alcançar o nível de desempenho exigido no seu cotidiano profissional, além de serem universais, isto é, se aplicam a qualquer pessoa, independente do cargo ou função exercida e são complementares às competências técnicas, contribuindo para uma atuação profissional completa e que favorece a sua empregabilidade (BES, 2021).

Diante da relevância dessa temática para um melhor desempenho dos profissionais no mercado de trabalho contemporâneo, Lippman *et al* (2015 apud BES, 2021) estabeleceram os cinco grupos de *soft skills* mais significativos, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Cinco *soft skills* principais para uma atuação profissional bem-sucedida

Grupo de <i>soft skills</i>	Descrição
Habilidades sociais	Estão ligadas a forma como as pessoas interagem umas com as outras, incluindo o respeito a todos, a resolução de conflitos e a adaptação às diversas situações que ocorrem no cotidiano laboral.
Comunicação	Refere-se às capacidades de se expressar de forma coerente e assertiva, compreender e interpretar o outro durante as práticas comunicativas.
Pensamento de ordem superior	Envolve a resolução de problemas, o pensamento crítico e a tomada de decisões, habilidades que atuam de forma simultânea.
Autoconceito positivo	Relaciona-se a um conjunto de fatores subjetivos como autoestima, autoconhecimento, crenças individuais, orgulho de si e a sensação de bem-estar pela realização do seu trabalho.
Autocontrole	Abrange a capacidade de o indivíduo reconhecer suas emoções e as das outras pessoas, avaliá-las e gerenciá-las para responder de maneira adequada ao ambiente e as situações.

Fonte: Adaptado de Lippman *et al* (2015).

Entre esses grupos, as habilidades sociais, o pensamento de ordem superior e o autocontrole recebem destaque por incluir competências intimamente ligadas ao contexto do trabalho. As habilidades sociais são importantes dado que a todo momento os indivíduos precisam estabelecer relações e interagir entre si e competências como adaptabilidade e resolução de conflitos colaboram para que a pessoa consiga lidar melhor com essas situações. Já o pensamento de ordem superior engloba competências relacionadas à atuação dos líderes, apoiando-os na análise das decisões no cotidiano organizacional, e o autocontrole inclui a inteligência emocional, capacidade que favorece a atuação do indivíduo em diferentes ambientes, uma vez que o ajudam a compreender e gerir suas emoções.

Salienta-se que existem também dificuldades para desenvolver as *soft skills* pelo fato de serem capacidades subjetivas do indivíduo que se relacionam mais ao ser do que ao saber e se caracterizam pela intangibilidade, o que torna complexa a sua identificação, além de não ser possível quantificá-las e constató-las facilmente, como é o caso das competências técnicas (ROBLES, 2012). Por essas razões, identificar as *soft skills* requer uma análise voltada para os comportamentos e a identidade pessoal do sujeito, podendo representar um desafio para o departamento de gestão de pessoas pois gerir efetivamente os talentos com essas competências

requer saber atraí-los, aplicá-los, desenvolvê-los, recompensá-los, retê-los e monitorá-los, sendo necessária uma abordagem voltada para a percepção e o desenvolvimento das *soft skills* nos profissionais (CHIAVENATO, 2020b; SCHOLZ, 2021).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo proposto, que foi o de apresentar os reflexos das *soft skills* na gestão de pessoas, destacando os benefícios e as dificuldades de seu desenvolvimento e tendo em vista que as *soft skills* são competências pessoais ligadas ao comportamento e atitudes do indivíduo que auxiliam nas suas relações interpessoais e no seu desempenho laboral (BES, 2021; LIPPMAN *et al*, 2015; ROBLES, 2012), pôde-se concluir que as *soft skills* possuem um reflexo positivo na comunicação, na tomada de decisões, na liderança e no desempenho organizacional, além de simbolizar uma posição estratégica para a empresa a partir da possibilidade real de a gestão de pessoas criar vantagem competitiva em razão de serem potencializadas as capacidades das pessoas (BES, 2021; CHIAVENATO, 2020a; LIPPMAN *et al*, 2015).

Quanto ao desenvolvimento das *soft skills* destaca-se que tanto as organizações quanto os profissionais são beneficiados: as organizações contam com maior agilidade e inovação, visto que as *soft skills* evidenciam o melhor nos colaboradores aliando suas competências e comportamentos à estratégia da empresa (PHILLIPS; PHILLIPS, 2015), além de resultar em melhorias na *performance* organizacional e, por consequência, gerar valor econômico para o negócio. Já os indivíduos são beneficiados com melhora no seu desempenho, alcançando o nível exigido pela organização, e com uma atuação profissional completa, resultado da união entre *soft skills* e competências técnicas, que favorece também a sua empregabilidade (BES, 2021).

Entre as dificuldades para desenvolver as *soft skills* no ambiente organizacional, a literatura destaca a existência da subjetividade e da intangibilidade que são características dessas competências e que dificultam a sua identificação, quantificação e comprovação, requerendo um olhar atento do departamento de gestão de pessoas para os comportamentos do sujeito e sua identidade pessoal para que seja possível identificá-las (ROBLES, 2012; SCHOLZ, 2021). Portanto, além dos diversos benefícios das *soft skills* entende-se que se trata de uma temática desafiadora, visto que é preciso dispor de estratégia e de um ambiente organizacional propício para desenvolver e gerir com eficiência os talentos com essas competências (CHIAVENATO, 2020b).

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se que sejam realizados projetos de pesquisa que ampliem esta pesquisa e tragam novas discussões, abordando o tema por meio de estudos de caso que verifiquem a aplicação das *soft skills* na prática das organizações contemporâneas e do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Rita K.; PACKARD, Truman G. (org.). **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brasil: Grupo Banco Mundial, 2018. 38 p. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/pdf/123968-WP-PUBLIC-PORTUGUESE-P156683-CompetenciaseEmpregosUmaAgendaparaaJuventude.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.
- BES, Pablo Rodrigo. Introdução às capacidades (skills). *In*: BES, Pablo Rodrigo *et al.* **Soft Skills**. Porto Alegre: Sagah, 2021. Cap. 1. p. 11-25. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>. Acesso em: 06 out. 2021.
- CHAGAS, Magda. Como fazer pesquisa bibliográfica e a formatação de referências e ilustrações. *In*: FERNANDEZ, Brena Paula Magno; BÊRNI, Duilio de Avila. **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 8. p. 247-278. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502173712/>. Acesso em: 24 out. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 418 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em: 09 out. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 449 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 09 out. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. Cultura Organizacional. *In*: CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Cap. 5. p. 97-114. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 05 out. 2021.
- CODA, Roberto. **Competências Comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016. 293 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008746/>. Acesso em: 11 out. 2021.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 285 p.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 343 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010015/>. Acesso em: 11 out. 2021.
- DUTRA, Joel Souza. DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 460 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 07 out. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

LIPPMAN, L. H. *et al.* **Workforce connections**: key “soft skills” that foster youth work-force success: toward a consensus across fields. Washington: Child Trends, 2015. 56 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Pesquisa Bibliográfica. *In*: MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Cap. 3. p. 63-74. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013535/>. Acesso em: 24 out. 2021.

PENHAKI, Juliana de Rezende. **Soft Skills na indústria 4.0**. 2019. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em:
https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf. Acesso em: 12 out. 2021.

PHILLIPS, Patricia. P., PHILLIPS, Jack. J.. Hard numbers from Soft Skills: you can measure the impact and roi for soft skill programs. *In*: Phillips, Patricia. P., Phillips, Jack. J.; Ray, Rebecca. L. **Measuring the Success of Leadership Development**: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI. Alexandria, VA: ATD Press, 2015.

ROBLES, Marcel M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, out. 2012. Disponível em:
<https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>. Acesso em: 16 out. 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2017. 405 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 05 out. 2021.

SCHOLZ, Robinson Henrique. Tendências em soft skills no mundo do trabalho. *In*: BES, Pablo Rodrigo *et al.* **Soft Skills**. Porto Alegre: Sagah, 2021. Cap. 12. p. 173-186. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>. Acesso em: 06 out. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 91 p.