



**UNICEPLAC**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC**  
**Curso de Administração**  
**Trabalho de Conclusão de Curso**

**A importância da adaptabilidade como competência para um  
gestor.**

Gama - DF  
2022

**GABRYELLA PEREIRA DA SILVA**

**A importância da adaptabilidade como competência para um gestor.**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof. Me. Romilson Rangel Aiache

Gama - DF

2022

# **GABRYELLA PEREIRA DA SILVA**

## **A importância da adaptabilidade como competência para um gestor.**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama - DF, 21 de junho de 2022.

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Me. Romilson Rangel Aiache  
Orientador

---

Prof. Inistela Vigna  
Examinador

---

Prof. Roberto Gerassi  
Examinador

## **A importância da adaptabilidade como competência para um gestor.**

Gabryella Pereira da Silva<sup>1</sup>

### **Resumo:**

O mundo atual é volátil, exigindo das organizações flexibilidade e capacidade de adaptação. Assim, este trabalho apresenta a relevância da adaptabilidade estratégica como *soft skill*, buscando entender sua importância dentro de uma organização, especialmente quando analisada junto a cenários mutáveis. Para chegar a esse resultado, foi realizado um levantamento bibliográfico, comparando a ideias de autores sobre o assunto, além verificar pesquisas e publicações que tratam sobre competências requisitadas atualmente. Através dessa análise, foi verificada a importância de um gestor adaptável para driblar os efeitos que mudanças provocam, de modo que a organização consiga tirar melhor proveito da situação, e minimizar os impactos negativos que ela causa.

**Palavras-chave:** *Soft Skills*; adaptabilidade estratégica; competência, volatilidade.

---

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: gaby.silva369@gmail.com.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde muito tempo se sabe que para sobreviver é necessário se adaptar, e a sobrevivência de uma organização não é diferente. O mundo está em constante mudança, que ocorre de forma repentina, cada vez mais. Assim, para se manterem relevantes diante do mercado, faz-se preciso que as empresas estejam atentas às mudanças que ocorrem frequentemente, mais que isso, é essencial que se estudem meios de se ajustarem a esse cenário.

Para se adaptar, primeiro, é necessário que se esteja atento às mudanças que estão ocorrendo e como elas impactam de modo positivo ou negativo a empresa. E para tanto é necessário que um gestor possua visão holística sobre o negócio, e esteja preparado para lidar com as mudanças inevitáveis que acontecem no mundo empresarial.

A maneira de se fazer negócios mudou e vêm mudando e evoluindo ao longo dos anos, com isso, os gestores e organizações tiveram que fazer o mesmo. Assim, o perfil desejado ao contratar um gestor sofreu alterações, para acompanhar essas mudanças. Antes, as *hard skills* eram um fator decisivo na hora da contratação, porém, atualmente, existe outro fator relevante para ser analisado, as *soft skills*.

*Hard skills* podem ser explicadas como habilidades técnicas, que usualmente são conquistadas ao longo da vida por meio de educação técnica (Sgobbi, Zanquim, 2020). Como exemplo de *hard skills*, tem-se: habilidade com computadores, cursos técnicos, graduação.

Já as *soft skills* são habilidades interpessoais, e estão relacionadas à personalidade da pessoa. Segundo Lorenz (2009), as *soft skills* são um conjunto de qualidades individuais que tornam um colaborador, um bom empregado e colega de trabalho. São mais difíceis para se adquirir, em relação às *hard skills*, mas é possível desenvolvê-las através do autoconhecimento, disciplina, escuta ativa, entre outros. São exemplos de *soft skills*, criatividade, flexibilidade, comunicação eficaz, empatia, adaptabilidade, dentre outras.

Dentre as *soft skills* existentes, têm-se a adaptabilidade, e o presente artigo versa sobre sua relevância como competência de um gestor. O gestor é um recurso essencial dentro de uma empresa, suas decisões geram impactos que ecoam dentro de toda organização, sendo eles positivos ou não. Suas habilidades devem estar em consonância com o que o mercado precisa, e, em tempos de mudanças constantes, a adaptabilidade é uma *skill* necessária.

Desse modo, ao longo do texto, busca-se por meio de um levantamento bibliográfico, estudar a influência e as vantagens de um gestor que possui como competência a adaptabilidade estratégica, além de verificar se essa habilidade é relevante para uma organização, a fim de superar os desafios que mudanças provocam.

Por meio da pesquisa, se pretende averiguar a importância da adaptabilidade estratégica em comparação às outras *soft skills*, em cenários de mudanças constantes. Ao final do artigo pretende-se trazer a importância da adaptabilidade estratégica e sua relevância dentro da organização e como *soft skill*.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Conceitos iniciais

Durante o artigo será abordado o impacto das mudanças no ambiente empresarial e a influência que um gestor habilidoso pode gerar nesse cenário. Para isso, inicialmente, se faz necessário trazer o significado por trás da palavra "mudança". Será usado aqui o conceito de Chiavenato (2000, p. 447), que define mudança como “a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente”.

Peter Drucker também afirma:

“enfrentamos longos anos de profundas mudanças. Estas não são primordialmente econômicas ou tecnológicas. São mudanças em demografia, política, na sociedade, em filosofia, e acima de tudo, na visão de mundo. A teoria e a política econômica possivelmente não serão eficazes por si mesmas nesse período. E também não existe uma teoria social para um período como este. Somente décadas depois, terminado o período, é que são desenvolvidas teorias para explicar o que aconteceu. Mas algumas coisas são certas: por exemplo, é inútil tentar ignorar as mudanças e fingir que o amanhã será como ontem (DRUCKER, 1999, p.79).

Essas constantes mudanças trazem à tona a necessidade urgente de se criar meios de superá-las. Segundo o FNQ<sup>2</sup> (2018, p. 3) esse cenário “traz a urgência em se adaptar, estar preparado para as mudanças e reagir rápido aos estímulos externos”. Desse modo, para sobreviver é necessário se adaptar estrategicamente. Para isso, é necessário conhecer em profundidade o significado dos termos adaptabilidade e estratégia.

Segundo o dicionário online Michaelis (2022) adaptabilidade é a “Capacidade de alguém ou algo de se adaptar”. Sendo assim, pode-se considerar que, quando alguém possui como

---

<sup>2</sup> Fundação Nacional da Qualidade.

qualidade, a adaptabilidade, ela possui a habilidade de se adequar às situações nas quais se encontra. Têm-se, também, que a palavra estratégia é definida como a “Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos.” (Michaelis, 2022). Em complemento, Porter (1996, p. 68) define a estratégia como "a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades". Visto isso, há que, para superar os desafios impostos pelas constantes mudanças é necessário traçar estratégias para driblar os desafios que esses cenários podem impor.

Com tais definições em mente, de acordo com Berruti e Da Silva (2013) a "adaptação estratégica ocorre a partir de um processo no qual a organização vai desenvolvendo suas estratégias para melhor se adaptar ao ambiente". Assim, uma solução para lidar com os possíveis problemas que tais mudanças podem trazer, é usar a adaptabilidade estratégica.

Nesse sentido, dentro de uma organização existem vários fatores importantes na sua manutenção e evolução, dentre eles, o que mais utiliza das definições anteriores é o gestor, que geralmente está à frente da organização, tomando decisões e traçando estratégias. Esse gestor deve estar preparado para enfrentar os diversos desafios que poderá encontrar pela frente. As habilidades de um gestor podem ser separadas por *hard skills* e *soft skills*.

## **2.2. *Hard e soft skills***

Além da definição já citada na introdução deste trabalho, Katz (1974) *Hard Skills* podem ser definidas como habilidades técnicas, e geralmente são obtidas através do ensino técnico ou experiências adquiridas ao longo da vida. Kyllonen (2013) contribui afirmando que geralmente são mais fáceis de serem aprendidas e mensuradas. Swiatkiewicz (2014) cita como exemplos de *hard skills*, conhecimento em idiomas, formação acadêmica, domínio em informática, entre outros. Essas aptidões são essenciais a um gestor na hora do exercício da sua função. E antes eram tidas como únicas a serem consideradas na hora da contratação, porém devido às mudanças sofridas pelo ambiente empresarial, esse costume mudou (JAMES e JAMES, 2004). De acordo com Jamison (2010), apesar da importância de se possuir habilidades técnicas, o seu conhecimento não garante que o indivíduo se torne um bom profissional ou líder. Shakir (2019)

observa que pessoas com bom desempenho geralmente aliam competências técnicas e comportamentais. Assim, deve-se levar em consideração, ao escolher um gestor, as *soft skills*.

Complementado as definições dadas na introdução, usa-se a definição de Robles (2012, pg. 457) que define *Soft skills* como: “traços de caráter, atitudes e comportamentos - em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos”. Para gerir uma organização é necessário unir habilidades técnicas às interpessoais, pois mesmo que um gestor possua *hard skills* bem desenvolvidas, caso não seja resiliente e perseverante, poderá falhar na busca por resultados (Cunha *et al*, 2014). Bes *et al* (2021) complementam:

“as *hard skills* justificam a ocupação do cargo pelo profissional. Afinal, elas o qualificam formalmente e o habilitam tecnicamente a desempenhar essa função, que exigiu o esforço de cursar uma faculdade e buscar experiências que consolidassem uma base técnica. Porém, isso não é suficiente para que o profissional atue de forma eficaz: ele também precisa de um conjunto de capacidades sociais.” (Bes *et al*, 2021 p. 24).

As *softs skills*, podem tanto ser características inatas da pessoa, quanto aprendidas através de treinamentos (Sharma, 2018). Como exemplos de *soft skills* podemos citar criatividade, inteligência emocional, flexibilidade, adaptabilidade, entre outros (RIBEIRO, 2017).

De acordo com Moscovia (1981 p. 18) “as organizações sociais necessitam de líderes competentes para sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades no alcance de objetivos organizacionais”. Dessa forma, para o bom desenvolvimento de uma empresa, os conhecimentos de seus gestores precisam estar alinhados às necessidades corporativas. E com as novas exigências do mercado, é necessário possuir *soft skills* bem desenvolvidas.

O *Global Talent Trend Report*<sup>3</sup> (2021) e *The Ladders*<sup>4</sup> (2021) citam adaptabilidade, colaboração, criatividade, inteligência emocional e persuasão como *soft skills* relevantes diante do cenário atual que enfrentamos, com enfoque na adaptabilidade. Também a WEF<sup>5</sup> (2016) traz algumas habilidades fundamentais alcançar sucesso no século 21, a figura abaixo traz quais são:

---

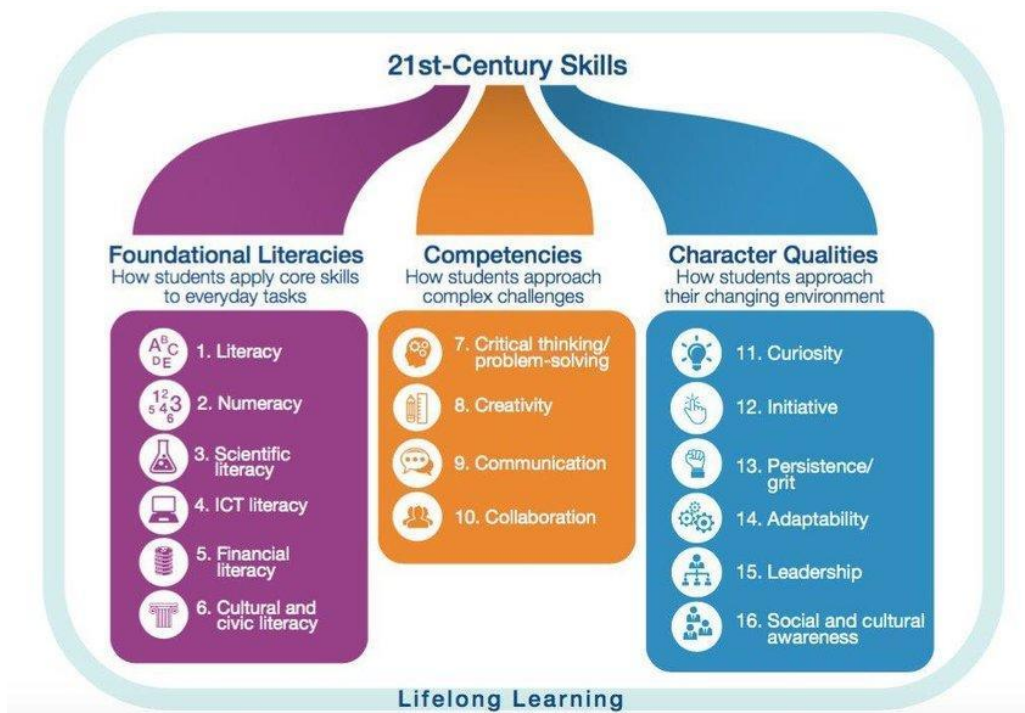
<sup>3</sup> Em tradução literal, significa Relatório Global de Tendências de Talentos, e é um levantamento anual realizado pelo LinkedIn, e traz as principais tendências do mercado de trabalho.

<sup>4</sup> Empresa americana, que é voltada para a divulgação de notícias, dicas e vagas de trabalho.

<sup>5</sup> World Economic Forum (Fórum Mundial Econômico), é uma organização sem fins lucrativos, que reúne anualmente os principais líderes empresariais.



**Figura 1: Habilidades do século XXI**



Fonte: WEF (2016, p. 4)

### 2.3. Papel do gestor e suas principais soft skills

Ao definir o papel do administrador, leva-se em consideração a definição dada por Ribeiro (2006, p.167) onde ele diz que a “tarefa do administrador, em última análise, consiste na utilização racional dos recursos disponíveis, numa dada situação, para a consecução de determinados objetivos”. Dessa forma, um bom gestor é aquele que sabe aproveitar os recursos que estão disponíveis a ele da melhor forma. De acordo com Da Silva *et al* (2009, p. 73), ao falar sobre o papel de um administrador, faz-se preciso ter em mente o significado de administrar que é "a ação de conduzir os meios necessários para o alcance dos objetivos estipulados".

Como já explicado, para ter sucesso diante do cenário atual, é necessário possuir hard e soft skills, e com um gestor não seria diferente. Espera-se que um gestor tenha, "habilidade de comunicação, capacidade de influenciar e motivar pessoas, capacidade de liderança, habilidade para trabalhar em equipe, visão sistêmica e atitude positiva" (Andrade, 2016 p.102). A imagem abaixo traz algumas soft skills requeridas de um gestor.

**Figura 2: Competências do gestor no século XXI**

| Competência do gestor no século XXI         |   |
|---|---|
| Competências na atuação do gestor           | Competências na contratação                 |
| Habilidade de Comunicação                   | Habilidade de Comunicação                   |
| Capacidade de Influenciar e motivar pessoas | Liderança                                   |
| Habilidade Relacional                       | Empatia                                     |
| Liderança                                   | Habilidade Relacional                       |
| Trabalhar em Equipe                         | Raciocínio Lógico                           |
| Visão Sistêmica                             | Capacidade de se desenvolver pessoas        |
| Atitude Positiva                            | Foco no Resultado                           |
| Capacidade de desenvolver pessoas           | Capacidade de Influenciar e motivar pessoas |

Fonte: Andrade (2016 p. 109)

Além das competências citadas acima e exemplificadas na imagem, pode-se falar que é necessário que um gestor seja adaptável, curioso, criativo (WEF, 2016), levando em consideração os cenários de mudanças atuais.

O gestor tem o papel fundamental de guiar a organização em tempos de mudanças e para isso deve possuir competências que ajudem nessa jornada. Lop *et al* (2017, p. 25) traz que “gestores e organizações não podem continuar a fazer o que sempre fizeram até agora para ter sucesso e competir de forma eficaz”. Dessa forma, gestores não devem somente se apoiar em habilidades técnicas, mas também deve possuir inteligência emocional e habilidade interpessoais.

#### 2.4. Adaptabilidade como soft skill

Segundo o FIA<sup>6</sup> (2020), a "adaptabilidade é uma palavra que descreve as habilidades necessárias para ter sucesso atualmente, seja na esfera profissional ou pessoal". Como já citado, ser adaptável é uma questão de sobrevivência, a pandemia mundial da covid-19 escancarou isso, e serve de alerta: imprevistos podem ocorrer a qualquer momento, e nem sempre será possível prevêê-los. Dessa forma, é necessário se adaptar às mudanças, e assim, obter o melhor delas. De acordo com Bridelli (2020), "A capacidade de detectar sinais de e responder a eles rapidamente permite que as melhores empresas permaneçam relevantes ano após ano, aconteça o que acontecer." Assim, o sucesso de uma organização também depende de sua capacidade de se adaptar a novos cenários.

<sup>6</sup> Fundação Instituto de Administração.

A adaptabilidade é uma soft skill indispensável em tempos de crise. Segundo Tigar (2020) “*If you are resistant to change or struggle to develop solutions, it can be tricky to move forward as a leader*”.<sup>7</sup> Assim, essa característica é uma *soft skill* essencial a um gestor. Afinal, ele está à frente da organização, durante momentos de crises e mudanças. E deve ser adaptável para gerir a organização da melhor forma a fim de tirar o melhor da situação.

Como as soft skills estão em alta, muitas habilidades interpessoais estão sendo levantadas como essenciais, como criatividade e colaboração. Dentre as várias soft skills requeridas, WEF (2016), trouxe como competência essencial para se alcançar sucesso no século XXI, a adaptabilidade. A *Singularity University*<sup>8</sup> também definiu a adaptabilidade como uma das habilidades críticas a serem desenvolvidas a fim de obter sucesso.

A adaptabilidade se destaca em meio às demais soft skills quando fala-se sobre mudanças, sobre o assunto Chiavenato (2014, p. 206) diz: “O mundo atual caracteriza-se por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência.” Como Chiavenato traz, adaptar-se é sobreviver.

## **2.5. Influência de um gestor com adaptabilidade estratégica como competência**

Como discutido ao longo do trabalho, a adaptabilidade é uma *skill* necessária em tempos de mudanças, a capacidade de se adaptar de uma organização pode definir se ela continuará ou não relevante perante o mercado. Um importante agente nesse caso é o gestor. O gestor geralmente está à frente das decisões tomadas em uma empresa, suas habilidades tanto técnicas como interpessoais, são relevantes dentro da organização e podem determinar o caminho que a empresa vai seguir.

Dessa forma, para que a organização consiga se adaptar aos novos cenários que irão surgir, é necessário que o gestor tenha a adaptabilidade como valor e competência. De maneira que, essa skill, irá refletir nos movimentos que serão executados. Um gestor deve desenvolver habilidades em si mesmo e depois desenvolvê-las nas equipes (AMARU, 2019).

---

<sup>7</sup> “Se você é resistente a mudanças ou se esforça para desenvolver soluções, pode ser complicado seguir em frente como líder.”

<sup>8</sup> Empresa americana localizada em Santa Clara, CA, com foco em oferecer cursos de educação executiva, além de ser incubadora de empresas e oferecer consultorias em inovação.

Levando esses fatores em consideração, além do que foi decorrido ao longo do texto, pode-se elencar as seguintes vantagens:

- Olhar atento às mudanças que ocorrem.
- Melhor desempenho em situações de crises ou mudanças.
- Propagação dessa habilidade para seus colaboradores.
- Adaptação a novos cenários.
- Minimização de perdas causadas por mudanças.

É necessário esclarecer que esse trabalho não tem por objetivo apontar o perfil de gestor adaptável como o melhor, mas sim apontar a importância da característica "adaptabilidade" em um administrador. Sendo assim, tem-se em mente que ela não se faz como única característica necessária, mas ainda sim é essencial.

### **3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Este é um trabalho de cunho qualitativo focado em um levantamento bibliográfico, que também pode ser descrito como um estudo do “Estado da arte”, que tende a descrever o que se sabe sobre determinada área de estudo.

Gil (2008) descreve que a pesquisa com base em levantamento bibliográfico é aquela que é desenvolvida com base no material já elaborado, tendo como principais fontes: artigos e livros.

Para Romanowski e Ens (2006, p. 39) o estudo do estado da arte se justifica pelas possibilidades de uma visão geral do que foi produzido na área de interesse, de modo que aqueles interessados notem a evolução das pesquisas nessa determinada área, assim como suas características, focos e lacunas de conhecimento.

“Estados da arte podem significar uma contribuição importante na constituição do campo teórico de uma área de conhecimento, pois procuram identificar os aportes significativos da construção da teoria e prática pedagógica, apontar as restrições sobre o campo em que se move a pesquisa, as suas lacunas de disseminação, identificar experiências inovadoras investigadas que apontem alternativas de solução para os problemas da prática e reconhecer as contribuições da pesquisa na constituição de propostas na área focalizada” (ROMANOWSKI E ENS, 2006, p. 39).

Visto ainda que o perfil requerido para o gestor tem mudado ao longo dos anos, seguindo as tendências que o mercado impõe, as habilidades interpessoais e inteligência emocional ganharam foco. Dentre as diversas *soft skills*, destaca-se a capacidade de adaptação, que concorre

para que essas *skills* mostrem-se relevantes para as organizações, principalmente em cenários de mudanças.

Desse modo, têm-se que esta é a melhor metodologia para o objetivo deste trabalho, que é levantar os conhecimentos desenvolvidos acerca deste assunto, assim, trazendo à tona sua relevância para o meio empresarial.

A partir do levantamento bibliográfico pretende-se levantar informações sobre o assunto, a fim de demonstrar a relevância da adaptabilidade como *soft skill* em tempos de crise. Para isso será feita uma pesquisa nos repositórios de artigos científicos, buscando artigos que tratam sobre “*soft skills*”, “*hard skills*”, “adaptabilidade”, “características de gestores”, “como lidar com mudanças” entre outros assuntos relevantes para o tema durante a pesquisa. Desta maneira, poderá se constatar a importância que este tema tem no meio empresarial, principalmente quando se considera o cenário de mudança e incertezas que vivemos, podendo também demonstrar lacunas ou falhas. Desse modo, será necessário observar as características esperadas e/ou necessárias para que tal pessoa se encaixe no perfil. O que se pretende aqui é demonstrar que dentre as *softs skills*, a adaptabilidade é um dos aspectos mais importantes para um gestor.

Para isso foi levantado a opinião de diversos autores sobre a importância da adaptabilidade, tanto positivas como negativas, assim como a justificativa das suas opiniões. Para quantificar essas informações, foram feitas tabelas expondo a opinião de cada um desses autores. A partir desses dados, foi realizada a análise para demonstrar se a adaptabilidade de fato é uma *skill* necessária em tempos de mudanças.

Com base nas informações apuradas através do levantamento bibliográfico, será investigada a importância de gestor adaptável, buscando as seguintes variáveis: Volatilidade no meio empresarial, relevância da adaptabilidade, características de um gestor adaptável. E isso será feito através da comparação de ideias e resultados levantados pelos autores pesquisados.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Como citado ao longo do trabalho, a velocidade na qual as mudanças estão ocorrendo no mercado, faz com que a capacidade de adaptação de uma organização seja essencial para sua sobrevivência. Segundo Reeves e Deimler (2011, p. 137), “*Those that thrive are quick to read*

*and act on signals of change*<sup>9</sup>.” E para que isso seja possível é necessário que o gestor saiba reconhecer mudanças e não tenha resistência para se adaptar.

Através da apresentação e análise de dados foi observada a evolução das publicações em torno disso. Diversos autores abordam o assunto, principalmente quando correlacionados à volatilidade que vivemos hoje no mundo empresarial.

#### 4.1. Variável: volatilidade no meio empresarial

Assim, foi possível identificar algumas publicações relevantes sobre o tema. A tabela abaixo expõe esses artigos que tratam das recorrentes transformações no mundo, citando também a importância da adaptabilidade como maneira de superar esses desafios.

**Tabela 1: Volatilidade empresarial.**

| Autor e ano de publicação       | Citação  |
|---------------------------------|--|
| Reeves e Deimler (2011, p. 137) | "Abordagens tradicionais de estratégia assumem um mundo relativamente estável. Elas visam construir uma vantagem competitiva duradoura, alcançando escala dominante, ocupando um nicho atraente ou explorando certas capacidades e recursos. Mas a globalização, as novas tecnologias e a maior transparência se combinaram para acabar com o ambiente de negócios. A vantagem competitiva sustentável não surge mais do posicionamento ou dos recursos. Em vez disso, decorre das quatro capacidades organizacionais que promovem uma rápida adaptação: a capacidade de ler e agir em sinais de mudança..." <sup>10</sup> |
| Reeves e Deimler (2011, p. 137) | "Para se adaptar, uma empresa deve ter suas antenas sintonizadas com sinais de mudança do ambiente externo decodificá-las e agir rapidamente para refinar ou reinventar seu modelo de negócios e até mesmo remodelar o cenário de informações de sua indústria." <sup>11</sup>   |

<sup>9</sup> "Aqueles que prosperam são rápidos em ler e agir em sinais de mudança." Tradução do autor.

<sup>10</sup> Texto original em inglês, tradução nossa.

<sup>11</sup> Texto original em inglês, tradução nossa.

|   |  |
|---|--|
| Hall & Chandler (2005, apud O'CONNELL et al, 2008 p. 248) | “Neste ambiente turbulento, os indivíduos passam por mais mudanças de carreira, assim devem ser alunos adaptáveis e competentes.” <sup>12</sup>  |
| Koornhof (2003, apud PESTANA, 2020 p.10)                  | “A crescente globalização, a rápida evolução tecnológica, a elevada exigência e o clima de incerteza que predominam no mercado de trabalho têm obrigado às empresas a aprender e adaptar-se às constantes mudanças com vista a manter as suas vantagens competitivas perante a forte concorrência.”  |
| Guimarães, 2020, p. 60                                    | “Falamos de um cenário que muda muito rapidamente, exigindo uma nova postura dos profissionais que precisam enfrentar a transformação digital nas empresas, alto volume de dados e até o novo comportamento e novas exigências do consumidor, marcas dessa nova era. Tudo isso exige adaptação das organizações (e das pessoas), para que não fiquem paralisadas e ultrapassadas.” |

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2. Variável: relevância da adaptabilidade

Outra variável a ser estudada é a relevância da adaptabilidade diante desse panorama. E para que isso seja demonstrado, a tabela abaixo traz, revistas, artigos e afins que citam essa *soft skill*. A partir dessas citações pode-se ver a crescente importância que tem se dado a adaptabilidade. E quando analisadas em conjunto com os dados da tabela anterior, vê-se que quanto mais volátil e incerto o mundo dos negócios se torna, maior é a capacidade de adaptação requerida.

<sup>12</sup> Texto original em inglês, tradução nossa.

**Tabela 2: Relevância da adaptabilidade**

| Autor e ano de publicação                   | Citação   |
|---|---|
| WEF (2016)                                  | Cita a adaptabilidade como uma das competências essenciais para se alcançar o sucesso no século XXI.  |
| <i>Global Talent Trend Report</i> (2019)    | Traz a adaptabilidade como uma das habilidades que as empresas vêm buscando em seus colaboradores.  |
| <i>The ledders</i> (2020)                   | Aponta a adaptabilidade como umas das <i>soft skills</i> que mais importaram em 2021.   |
| Wheatley (2021)                             | Coloca a adaptabilidade como <i>skill</i> crucial na hora de enfrentar novas situações.   |
| <i>Lane4 Management Group survey</i> (2018) | Em 2018, o grupo de pesquisa da EY <sup>13</sup> , junto a 150 líderes de alto escalão ( <i>C-Suite</i> ) definiram a adaptabilidade como uma das 5 principais habilidades a possuir para se ter sucesso no futuro. |

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3. Variável: características de um gestor adaptável

Uma importante variável na hora de promover a adaptabilidade dentro da organização é o gestor, que deve ser adaptável e flexível a fim de superar quaisquer desafios que a volatilidade provoca. E para que seja possível identificar um gestor que possua a adaptabilidade como soft skill, foi feito o levantamento das suas principais características.

Segundo o Indeed (2021):

“Pessoas adaptáveis tendem a prosperar em ambientes imprevisíveis e podem aprender rapidamente como reestruturar suas tarefas para se adaptar a novas informações, políticas ou procedimentos<sup>14</sup>.”

Além disso, o site elenca algumas características presentes no perfil adaptável e elas são:

<sup>13</sup> Empresa de serviços profissionais.

<sup>14</sup> Texto original em inglês, tradução nossa.



**Tabela 3: Características de pessoas adaptáveis**

| <b>Características de pessoas adaptáveis</b> |              |
|--|--------------|
| Pensamento crítico                           | Observação   |
| Memorização                                  | Persistência |
| Resiliência                                  | Motivação    |
| Solução de problemas                         | Criatividade |
| Curiosidade                                  | Comunicação  |

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Indeed (2021)

Essas características são natas as pessoas adaptáveis, e fazem delas o que são. É necessário possuir persistência, resiliência e motivação para não desistir diante de cenários voláteis, é preciso ser curioso, observador, possuir criatividade e pensamento crítico para criar novos caminhos e processos quando inevitável, trazendo soluções para os problemas enfrentados.

Já a Forbiz (2021) traz como características de pessoas adaptáveis:

- Capacidade de experimentar;
- Facilidade em enxergar oportunidades;
- Engenhosidade;
- Visão de futuro
- Inteligência emocional
- Assumem responsabilidade
- Curiosidade
- Visão sistêmica
- São mente abertas e estão dispostos a ouvir.

Essas características complementam as elencadas na tabela 3, acima, demonstrando quais habilidades uma pessoa adaptável deve possuir.

## 5. CONCLUSÃO

Através dos dados reunidos na análise e levantamento de dados, foi verificada a relevância da adaptabilidade como *soft skill*, principalmente em cenários voláteis, que são cada vez mais frequentes.

Primeiro foi observada a variável “Volatilidade no meio empresarial”, e a partir disso pode-se observar que mudanças são inesperadas e podem ser destrutivas caso a organização não esteja preparada. Como exemplo dessa instabilidade no mundo atual, podemos citar uma forte pandemia, que reduziu o crescimento econômico da maior parte dos países do mundo, com a morte de milhões de pessoas e que forçou as empresas a mudarem seus processos produtivos radicalmente em curto espaço de tempo. Ao final dessa verdadeira tragédia humana, irrompe uma inesperada guerra entre países vizinhos, mas com reflexos na produção e distribuição de itens importantes para a sobrevivência de populações inteiras, cujos governos precisaram buscar alternativas para o seu suprimento.

Assim a segunda variável “Relevância da adaptabilidade” traz essa *skill* como arma para enfrentar esse desafio. E através dos dados obtidos viu-se que a adaptabilidade está dentre as *soft skills* mais requisitadas. Citando ainda a pandemia do Covid-19, muitas organizações foram obrigadas a se adaptarem ao cenário para que seus negócios continuassem operantes. Restaurantes por exemplo, começaram a vender seus produtos via *delivery*, escolas e faculdades precisaram se adequar ao meio virtual. Em cenários voláteis adaptar é sobreviver.

A pandemia do COVID-19 é um grande exemplo da importância da adaptabilidade, mas também se pode citar empresas que não acompanharam as mudanças no mercado e as inovações tecnológicas. Um conhecido exemplo é a Blockbuster, que perdeu mercado devido à evolução tecnológica e mudança de preferência do consumidor.

Por fim, a última variável analisada foi: as características de uma pessoa adaptável. Demonstrando como suas habilidades são relevantes dentro de uma organização e a sua relação com a adaptabilidade. Como citado ao longo do texto, o gestor é um importante fator na promoção da adaptabilidade dentro de uma organização e suas habilidades e a falta delas impactam a organização.

Foi exposto que a adaptabilidade vem sendo cada vez mais requisitada. E sua relevância é demonstrada em publicações que a trazem como uma importante habilidade para lidar com a volatilidade.

Em cenários de mudanças constantes foi averiguado através de um levantamento de dados que a capacidade de adaptação é um ponto chave para o sucesso da organização. Desse modo, tendo em vista a diversas mudanças enfrentadas, como a pandemia do COVID-19, é necessário que um gestor seja adaptável, e mais que isso, é necessário que ele se adapte estrategicamente.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAPTABILIDADE. **FNQ**, 2018. Disponível em: < [https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_30\\_adaptabilidade\\_empresarial.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_30_adaptabilidade_empresarial.pdf) >. Acesso em: 29 de novembro de 2021.

ADAPTABILIDADE. In: Michaelis. **UOL**, 2022. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/adaptabilidade> >. Acesso em 09 de junho de 2022.

ADAPTABILIDADE: o que é, vantagens e como desenvolver. **FIA - Fundação Instituto de Administração**, jan. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/adaptabilidade/>. Acesso em: 29 de novembro de 2021.

AMARU, M.A. C. ADM por Competências - Você Gestor. **Grupo GEN**, 2019. 9788597022148. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022148/>. Acesso em: 02 de dezembro de 2021

ANDRADE, C. S. L. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. Tese de Doutorado.

BERRUTTI, Mariana; DA SILVA, Cristiana Demski. **Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e Romanelli**. RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.>, v. 6, n. 1, p. 23-35, 2013.

BES, P.; ALMEIDA, C. D.; SCHOLZ, Robinson. H.; AL., Et. *Habilidades suaves*: **Grupo A**, 2021. 9786556901244. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>. Acesso em: 16 de outubro de 2021.

BRIDELLI, S. Os três passos da estratégia empresarial no pós-pandemia. **Exame**, nov. 2020. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/exame.com/blog/opiniaos/os-tres-passos-da-estrategia-empresarial-no-pos-pandemia/amp/>. Acesso em: 01 de dezembro de 2021

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: Abordagens Descritivas e Explicativas**, Volume II. Editora Manole, 2014. 9788520440483. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440483/>. Acesso em: 01 de dezembro de. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNHA, M. P., REGO, A., Campos e Cunha, R., & Neves, P. (2014). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH

DA SILVA, D. N.; LOPES, P. F. S. O PAPEL DO ADMINISTRADOR: ADMINISTRAR, GESTAR OU GERIR? **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 2, n. 2, p. 65, 2009.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Cengage Learning Editores, 1999.

ESTRATÉGIA. In: Michaelis.UOL, 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/palavra/a2zb/estrat%C3%A9gia/>. Acesso em 09 de junho de 2022.

EXPONENTIAL Change, Adaptability, and the Future of Successful Companies — SingularityU Germany Summit 2018. **Leapsome**, 2018. Disponível em: <https://medium.com/@leapsome/exponential-change-adaptability-and-the-future-of-successful-companies-singularityu-germany-1ce01ba0c78e> >. Acesso em: 26 de novembro de 2021.

FAQ: What Is Adaptability? **Indeed**. 2021. Disponível em: [https://www-indeed-com.translate.google/career-advice/career-development/adaptability?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=pt&\\_x\\_tr\\_hl=pt-BR&\\_x\\_tr\\_pto=op,wapp](https://www-indeed-com.translate.google/career-advice/career-development/adaptability?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=op,wapp). Acesso em: 24 de abril de 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas SA, 2008.

GUIMARÃES, D. **Maduros: avancem e mostrem-se! Tempos difíceis, porém, oportunos!** Revista Longeviver, 2020

JAMES, R. F.; JAMES, M. L. **Teaching career and technical skills in a “mini” business world**. Business Education Forum, vol. 59, n. 2, p.39-41, 2004.

JAMISON, D. **Leadership and professional development: an integral part of the business curriculum**. Business Education Innovation Journal, v. 2, n. 2, p. 102-111, 2010.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, v. 52, p. 90-102, set. /Out. 1974.

KYLLONEN, Patrick C. **Soft skills for the workplace**. Change: The Magazine of Higher Learning, v. 45, n. 6, p. 16-23, 2013.

LINKEDIN. 2019 Global Talent Trends: The 4 trends transforming your workplace. **LinkedIn**, 2019. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>. Acesso em: 05 de novembro de 2021.

LOP, R.; GRASAS, Á.; PAASSEN, J. V.; ROSÉS, L. ARAÚJO, M. S. O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, [S. l.], n. 29, pág. 007–033, 2017. DOI: 10.26537 /rebules.vi29.2900. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/rebules/article/view/2900>. Acesso em: 5 de novembro de 2021.

LORENZ, K. (2009). **Top 10 soft skills for job hunters**.

MOSCOVIA, F. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista de administração de empresas**, v. 21, p. 17-25, 1981.

O'CONNELL, David J.; MCNEELY, Eileen; HALL, Douglas T. Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2008. REEVES, Martin; DEIMLER, Mike. **Adaptability: The new competitive advantage**. Brighton, WI, USA: Harvard Business Review, 2011.

O QUE é adaptabilidade e qual sua importância no mercado de trabalho. **FORBIZ**. 2021. Disponível em: <https://forbiz.com.br/adaptabilidade/>. Acesso em: 25 de abril de 2022.

PESTANA, Jonathan Garigali. **Cultura Organizacional e Competências do Século XXI no Mundo VUCA**. 2020. Tese de Doutorado.

PORTER, Michael E. *et al.* What is strategy?. 1996.

RIBEIRO, Elsa Maria de Paiva. **Soft skills no mundo laboral atual**. A criação de uma nova empresa. 2017.

RIBEIRO, João Ubaldo. Política e administração. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, 2006.

ROBLES, M.M., 2012. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business communication quarterly**, 75(4), pp.453-465.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo "estado da arte" em educação. **Revista diálogo educacional**, v. 6, n. 19, p. 37-50, 2006.

SHARMA, V., "Soft skills: An employability enabler." **IUP Journal of Soft Skills** 12.2 (2018): 25-32.

SGOBBI, T.; ZANQUIM, S. (2020). Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor. **Revista Científica Multidisciplinar**, 5(9), 70- 92.

SHAKIR, R. Soft skills at the Malaysian institute of higher learning. **Asia Pacific Education Review**, [S. l.], v. 10, p. 309–315, 2009.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 3, p. 633-687, 2014.

TEIXEIRA, Hélio Janny. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, p. 27-38, 1981.

TIGAR, L. The 7 soft skills that will matter the most in 2021. **Ladders**, 2020. Disponível em: <https://www.theladders.com/career-advice/the-7-soft-skills-that-will-matter-the-most-in-2021>. Acesso em: 01 de dezembro de 2021.

TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais**. 2019. Tese de Doutorado.

WHEATLEY, Mark How adaptability skills can help to tackle novel problems. **EY**. 2021. Disponível em: [https://www-ey-com.translate.goog/en\\_uk/workforce/how-adaptability-skills-can-help-to-tackle-novel-problems?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=pt&\\_x\\_tr\\_hl=pt-BR&\\_x\\_tr\\_pto=op,wapp](https://www-ey-com.translate.goog/en_uk/workforce/how-adaptability-skills-can-help-to-tackle-novel-problems?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=op,wapp). Acesso em: 22 de abril de 2022

WORLD ECONOMIC FORUM. New vision for education: Unlocking the potential of technology. Vancouver, BC: **British Columbia Teachers' Federation**, 2015.

### **Agradecimentos**

Ao meu pai, que mesmo sem saber ler, sempre lutou pela minha educação, a minha mãe que me ensinou a correr atrás do que quero. A meu noivo que foi minha rocha durante esses 4 anos de graduação.