

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

STÉFANE BEATRIZ NUNES DE MORAIS

**SOFT SKILLS: O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS NO MUNDO
CONTEMPORÂNEO**

RECIFE / 2022

STÉFANE BEATRIZ NUNES DE MORAIS

**SOFT SKILLS: O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS NO MUNDO
CONTEMPORÂNEO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.

Professor Orientador Carlos Eduardo Polonio da Silva

RECIFE / 2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

M827s Morais, Stefane Beatriz Nunes de
 Soft Skills: o impacto das competências comportamentais no mundo
 contemporâneo / Stefane Beatriz Nunes de Morais. Recife: O Autor, 2022.
 40 p.

 Orientador(a): Carlos Eduardo Polonio da Silva.

 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
 Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

 Inclui Referências.

 1. Soft Skills. 2. Hard Skills. 3. Competências. I. Silva, Luana
 Carolina dos Santos da. II. Alves, Richard Matheus Maximino. III. Centro
 Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

Dedico este trabalho aos meus avós, Sr.^a Severina dos Santos Viana e Sr. José Fernandes Nunes Viana.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer aos meus avós por todo o apoio que sempre me foi dado, por todo esforço e investimentos realizados durante anos para que os meus estudos pudessem fluir da melhor maneira possível desde o ensino fundamental até a minha primeira graduação. É claro, pela compressão e incentivo diante de diversos momentos renunciados.

É com grande contentamento que agradeço à Laura, minha companheira de longas datas por todo o apoio e encorajamento. Desejo que este trabalho contribua demasiadamente para o seu crescimento pessoal e emocional.

Não menos importante, aqui expresso o meu apreço ao meu grande amigo, Professor Horison Lopes pelo qual tenho um carinho gigantesco.

Por último, ao meu professor orientador, Carlos Eduardo Polonio por todo apoio, discernimento e principalmente, paciência para a construção deste trabalho acadêmico.

A todos, minha eterna gratidão!

*“Não é a força, mas a constância dos
bons resultados que conduz os homens
à felicidade.”
(Friedrich Nietzsche)*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões da “Competência” e seus significados	16
Quadro 2 - Soft Skills.....	23
Quadro 3 - Cinco soft skills principais	34

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - conceito sobre competência.....	18
Figura 2 - Iceberg de competências	25
Figura 3 - Relacionamento entre cinco componentes da competência	29

Resumo

Com o intuito de colaborar com a quebra da ideia de que apenas as competências técnicas são necessárias para fazer o diferencial dentro de uma empresa, este trabalho traz consigo o objetivo de abordar o impacto das competências comportamentais no mundo contemporâneo e propõe-se a orientar os gestores de RH a mapear e desenvolver as competências comportamentais no ambiente organizacional. Para que houvesse o desenvolvimento deste trabalho acadêmico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos e trabalhos publicados anteriormente que visou contribuir para que o título deste trabalho se tornasse realmente relevante.

Palavras-chave: *Soft skills. Hard skills. Competências.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	13
3. AS COMPETÊNCIAS E AS ORGANIZAÇÕES	15
3.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	19
3.2 HARD SKILLS – as competências técnicas.....	21
3.3. SOFT SKILLS - as competências comportamentais.....	22
3.4. A IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS E DAS HARD SKILLS	24
4. SOFT SKILLS E O MUNDO CONTEMPORÂNEO.....	30
4.1 COMO DESENVOLVER AS SOFT SKILLS.....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento deste trabalho traz consigo o objetivo e a finalidade de abordar o impacto das competências comportamentais no mundo contemporâneo. Soft skills são mais do que características interpessoais. Quando se fala em ingressar no mercado de trabalho, é natural que se remeta aquelas habilidades técnicas descritas normalmente no currículo, como por exemplo: formações acadêmicas, atividades extracurriculares, experiências no mundo profissional, o domínio de manusear uma plataforma digital etc. Afinal, antigamente era exclusivamente nessas habilidades que as companhias preferiam focar por acreditarem que elas bastavam para garantir o sucesso e o crescimento da empresa.

Na era industrial, os processos produtivos requeriam, sobretudo, competências técnicas. No entanto, a evolução do mercado e da sociedade vem demonstrando que atualmente existe uma necessidade de ir mais além, e destaca também as características pessoais dos indivíduos como forma de alcançar a excelência na vida profissional, o chamado “saber ser e estar”.

Vivemos atualmente na era da informação e diante de um mercado cada vez mais dinâmico, conduzir uma organização moderna sem dúvidas exige um nível alto de conhecimento e capacitação. De acordo com CODA (2016), caso a empresa estabeleça um modelo de competências, principalmente aquelas de natureza comportamental, tornará explícito o que será considerado como atuação desejada de seus colaboradores.

FLEURY e FLEURY (2001), destacam que as competências impulsionam as organizações, e seu uso constante fortalece à medida que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização delas. Embora as pessoas se desenvolvam, é relevante que exista um preparo ainda maior dos colaboradores dentro da organização.

Quando a empresa passa a implantar um modelo de gestão por competência, ela mostra que se importa em analisar quais os pontos que precisam ser desenvolvidos em seus funcionários. Consequentemente, sua cultura organizacional passa a refletir essas ações, a empresa começa a atuar

com profissionais ainda mais qualificados e os resultados traçados como objetivo passam a serem alcançados, fazendo com que a empresa se destaque e possua mais impacto no mercado em que atua.

Sendo estabelecido como objeto principal o impacto das competências comportamentais no mundo contemporâneo, esta é uma pesquisa bibliográfica que visou identificar a relevância das soft skills na era da informação. Parte do material explorado para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico foi retirado de artigos acadêmicos, livros, trabalhos científicos etc., que visou contribuir para que o título deste trabalho se tornasse de fato relevante.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O atual trabalho tem como preocupação central abordar o impacto das competências comportamentais no mundo contemporâneo. O mesmo buscou a autenticidade das informações de forma plausível, de modo que quem esteja lendo consiga entender o que foi abordado com clareza.

Este, traz como objetivo e finalidade destacar a importância das habilidades comportamentais para o resultado de uma organização, habilidades essas que passam a ser indispensáveis quando se refere a empresas com o compromisso real no treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A pesquisa foi feita de maneira bibliográfica, pois buscou a veracidade dos fatos por meio de coleta de dados secundários baseando-se em materiais já publicados como livros, artigos acadêmicos, trabalhos científicos e análises, que visou contribuir para que o título do trabalho se tornasse realmente relevante.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com AMARAL (2007):

[...] é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007, p. 1).

A pesquisa bibliográfica é a observação ou revisão de obras, artigos, teses, etc. publicadas sobre a hipótese que irá direcionar o trabalho científico. Ela exige do pesquisador que por sua vez executará a pesquisa uma dedicação para que seja feito o estudo e análise do tema que será abordado.

Para FONSECA (2002, p.32), a pesquisa bibliográfica constitui-se,

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.”

A pesquisa bibliográfica é de extrema relevância desde o início de uma pesquisa científica, pois, através dela pode-se adquirir familiaridade com o tema proposto. “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação” MACEDO (1994, p. 13).

Para ANDRADE (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões.

3. AS COMPETÊNCIAS E AS ORGANIZAÇÕES

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações (DUTRA, 2004). Isso foi possível mediante aos estudos realizados na Universidade de Harvard, quando McClelland participou de uma seleção para o Departamento de Estado Americano.

Em 1973, McClelland publicou um artigo chamado *Testing for Competence Rather Than Intelligence* (Testando por Competência ao Invés de Inteligência), no qual propôs que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, como o teste de QI, por exemplo, tinham duas deficiências: a primeira é que não eram capazes de prever se uma pessoa teria sucesso no trabalho e na vida; a segunda era que favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior (SOARES, ANDRADE [s.d])

Após a publicação desse artigo, concluiu-se que a avaliação do quociente de inteligência (QI) e do currículo acadêmico passa a não ser suficiente, e abre-se a porta para integrar outros tipos de valências no âmbito das ciências sociais, de forma a proporcionar elevada performance (RAMOS; BENTO, 2010)

Segundo Morgan (1988), o conceito de competência implica pensar não só no conhecimento em si, mas também sobre o conhecimento que é requerido num desempenho laboral competente. Desta forma, a competência pode assumir as diferentes formas: conhecimento, atitude e skills ou outras características de um indivíduo, sejam motivos, valores, entre outros (KAVITHA *et al.*, 2010)

De acordo com RABAGLIO (2001), competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas. Para Fleury (2000), competência é saber ouvir de maneira responsável. Implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à

organização e valor social ao indivíduo.

A junção das três iniciais (CHA) é o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade, no entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. RABAGLIO (2001), define significados para essas iniciais como sendo o C: saber, o H: saber fazer e o A: querer fazer

Quadro 1 - Dimensões da “Competência” e seus significados

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: URBANAVICIUS JÚNIOR *et al.*, [s.d]

DUTRA (2001), acredita que o conjunto CHA (conhecimento, habilidade e atitude) não garante que os objetivos da organização sejam atingidos. Agrega ao conceito de competências o conceito de entrega. O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de demissão, promoção, aumento salarial etc., levando em consideração a sua capacidade de se entregar a empresa.

Para Spencer e Spencer (1993), as competências apresentam cinco dimensões principais: motivos, traços, autoconceito, conhecimentos e capacidades.

Motivos são os aspectos que uma pessoa consistentemente deseja ou sobre os quais reflete e que determinam ou orientam suas ações. Disparam, direcionam e selecionam comportamentos próximos a certas ações e distantes

de outras. Para os autores o impulso para empreender é uma exemplo desses motivos. Os autores apresentam os Traços como outra dimensão, apontando características físicas ou comportamentais que se manifestam por serem respostas consistentes em determinadas situações. Exemplos: iniciativa, força física.

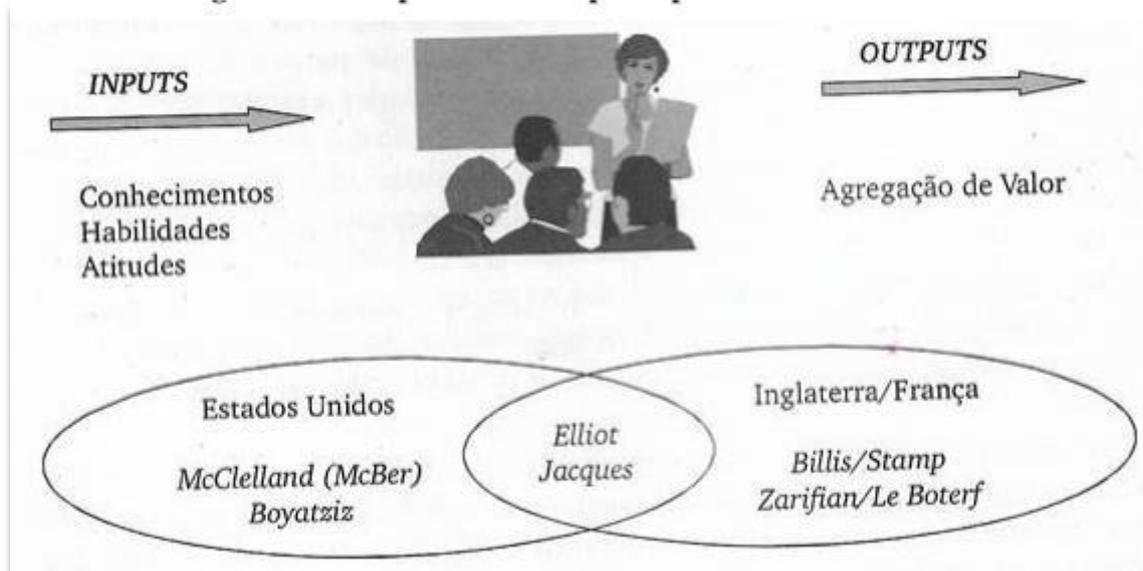
Spencer e Spencer (1993) indicam uma terceira dimensão chamada de Autoconceito, referindo-se às atitudes de uma pessoa, seus valores e autoimagem. A autoconfiança e a postura ética são exemplos.

Uma quarta dimensão são os Conhecimentos, que por sua vez é o conjunto de informações e técnicas que uma pessoa tem e domina em relação a um campo ou áreas de conteúdo. E por fim temos as Capacidades, entendidas como as habilidades necessárias para desempenhar uma atividade física ou mental.

McClelland, concluiu que a diferença entre uma pessoa com elevada performance e outra que apenas é boa para não ser despedida, não está no perfil de capacidades, mas nos modos concretos que utiliza para movimentar essas capacidades em função de ações concretas (CEITIL, 2016).

Para GRANJA (2019), as competências são consideradas como *outputs* de desempenho, isto é, são resultados específicos que as pessoas trazem para o desenvolvimento das suas atividades profissionais.

Figura 1 - conceito sobre competência



Fonte: DUTRA (2004, p. 30)

Desse modo, podemos observar uma troca recíproca entre as pessoas e a organização, pois, são as pessoas que, ao colocarem em prática os conhecimentos obtidos através dos investimentos realizados pela organização, corrobora com o fato da empresa atuar com profissionais ainda mais qualificados, fazendo com que a empresa possua mais impacto no mercado.

Em concordância com DUTRA (2004, p.24):

Ao colocarmos organizações e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Portanto, tornam-se um elemento essencial para a Gestão de Recursos Humanos e toda a sua envolvente, permitindo focalizarem-se nos fatores críticos de sucesso da empresa, dispendo de colaboradores que tenham flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e capacidade de inovação indispensáveis para dar resposta adequada aos desafios da envolvente de negócios (CAMARA, 2017).

3.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Mapear e desenvolver competências de gerentes e profissionais confere à empresa um diferencial competitivo na medida em que permite identificar talentos à disposição da empresa e alocar esses talentos em cargos nos quais possam utilizar suas habilidades de modo a aumentar a possibilidade de um desempenho de maior qualidade. De acordo com CODA (2016), as competências podem ser divididas do geral para o particular, sendo elas: organizacionais, gerais, profissionais, gerenciais e individuais ou comportamentais.

Para que seja feito o alinhamento da estratégia com as competências da organização, primeiramente se faz necessário identificá-las e, por vezes, moldá-las de acordo com as necessidades específicas da organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.

O fundamento do mapeamento dá-se em relação às competências enquanto comportamentos naturais, que refletem as preferências motivacionais e de atuação de colaboradores em situação de trabalho ou no desempenho de um cargo em que se encontram alocados.

CODA (2016) diz que o objetivo principal do mapeamento das competências é o de identificar como o indivíduo percebe ou julga ser capaz de efetivamente exibir os comportamentos considerados dentro de um determinado modelo de competências comportamentais de maneira natural ou se prioriza alguns em detrimento do outro.

Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005).

Posteriormente, realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização, para que tais dados sejam relacionados com a análise documental,

conforme proposto por BRUNO FARIA e BRANDÃO (2003).

Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem GUIMARÃES (2001) e SANTOS (2001).

Uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências, pode-se então planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como retribuir os profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais Brandão e Braby (2005).

3.2 HARD SKILLS – as competências técnicas

No início do século XIX, a qualificação profissional passou a ser caracterizada por um diploma que garantia passaporte para grandes indústrias e empregos que se estendiam por muitos anos. Essa ideia começou a perder sentido na Europa, pois, segundo ASSUNÇÃO e GOULART (2016) esse conceito limitava a evolução profissional, uma vez que os trabalhadores restritos ao certificado acadêmico não tinham como ascender profissionalmente pela falta de amplo conhecimento em todos os processos.

Na era industrial as empresas através da adoção do princípio da divisão do trabalho em micro tarefas e pela organização sequencial do trabalho, criaram cargos ou funções rotineiras e planejadas, em que a pessoa deveria desenvolver uma tarefa bem definida e delimitada, de forma repetitiva, acreditando-se que dessa especialização resultariam ganhos sustentados de produtividade (CAMARA, 2017). Na Era Industrial, os processos de produção requeriam sobretudo as competências técnicas, isto é, tudo acontecia por meio da produção manual que utilizava a capacidade artesanal daquele que produzia (HOBSBAWM, ERICK J., 1962).

Conhecida como habilidades técnicas, as *hard skills* como o próprio nome já diz, consiste em um conhecimento técnico e necessário para o trabalho (HURRELL; SCHOLARIOS; THOMPSON, 2013; ROBLES, 2012). São

facilmente identificadas, pois em sua maioria, esse tipo de habilidade relaciona-se a conquistas, tais como formação superior, cursos etc., que habitualmente são mencionadas no currículo.

No processo de recrutamento, estas são avaliadas e comparadas com as de outros candidatos, havendo nomeadamente o estereótipo das competências técnicas serem unicamente consideradas como um critério de ponderação no momento da seleção (KYLLOONEE, 2013).

Esse cenário tomou outra perspectiva quando as grandes organizações se voltaram para a questão de que o modelo técnico é insuficiente, e iniciaram

sua busca em maneiras de investir seus recursos no capital intelectual. Com a evolução das novas demandas de trabalho criou-se uma busca por novas habilidades e competências.

De acordo com JAMISON (2010, p. 102) "enquanto o ensino de habilidades técnicas é certamente necessário ao estudante, isso não garante que ele se torne um bom empregado ou um bom líder".

3.3. SOFT SKILLS - as competências comportamentais

No passado, quando se falava em competências, rapidamente se remetia a ideia do "saber fazer". Atualmente a humanidade vive a Era da Informação, que por sua vez veio acompanhada do desenvolvimento da sociedade e do ramo empresarial. Essa evolução trouxe consigo novos desafios e novos conceitos. Conseqüentemente, vem demonstrando que atualmente exige uma necessidade de ir mais além, e destaca também as características pessoais de um indivíduo como forma de alcançar a excelência profissional, o chamado "saber ser e estar".

Quando se fala em *soft skills*, entende-se que é o conjunto de competências comportamentais pessoais, interpessoais e transversais a várias áreas e atividades profissionais. *Soft skills* são atualmente imprescindíveis não só para entrar no mercado de trabalho, mas principalmente para se manter no emprego; são comportamentos não-técnicos necessários para o desenvolvimento da carreira profissional (KLAUS, 2007, p.1)

Segundo SILVA e NAKANO (2011) os traços da personalidade humana são utilizados para resumir e explicar a conduta de um indivíduo, indicando a circunstância de um determinado comportamento, sugerindo que um processo interno indique esse comportamento. Visando essa perspectiva, podemos analisar a ressalva dos autores que o comportamento é a condição essencial para que uma pessoa seja considerada competente e desempenhe bem suas atividades.

Neste contexto, evidenciam-se as *soft skills* como 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 a alcançar os seus objetivos.

Para SILVA, NETO E GRITTI (2020):

As *soft skills* ou competências socioemocionais contribuem para que haja um bom aproveitamento dentro da equipe, tendo em vista que os profissionais que possuem essas competências transversais melhoram as relações interpessoais, facilitando a comunicação, liderança, resolução de conflitos, dentre outros aspectos.

KECHAGIAS (2011) definiu as *soft skills* como competências intrapessoais e interpessoais essenciais para o desenvolvimento pessoal e sucesso no trabalho. Incluem competências como comunicação, capacidade de trabalhar em equipa, adaptabilidade etc. Estas competências são difíceis de adquirir ou desenvolver, mas são o suficiente para causar impacto vitalício na vida profissional de uma pessoa.

ROBLES, 2012, p.457 define as *soft skills* como:

“*Soft skills* são traços de caráter, atitudes e comportamentos - em vez de aptidões ou conhecimentos técnicos. (...) São as valências intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder”

As *soft skills* traduz-se no cômputo entre as valências interpessoais (pessoas) e os atributos pessoais (carreira), como se observa no quadro 2:

Quadro 2 - Soft Skills

<i>Soft Skills = Interpersonal (People) Skills + Personal (Caree) Attributes</i>
--

Fonte: ROBLES (2012, p.457)

As *soft skills* são também competências transversais, isto é, revelam conhecimentos que podem ser amplamente aplicáveis em diversos contextos e não numa situação específica (PARSONS et al., 2008). O conceito de competências transversais foi introduzido por Robert Mertens, sob a designação “competências-chave” (*key qualifications*) e refere-

se às habilidades não relacionadas com a formação ou função técnica desempenhada por uma pessoa. Não estão relacionadas com a aprendizagem técnica de determinada área de estudo ou saber (CABRAL *et al.*, 2006).

A *American Society for Training and Development* define as competências comportamentais como sendo “capacidades internas que as pessoas trazem para os seus cargos ou funções que ocupam e que podem ser expressas dentro de uma ampla gama de comportamentos observáveis no desempenho desse cargo”.

Para CODA (2016), as competências comportamentais são:

Ações que o profissional reconhecidamente demonstra como o seu diferencial competitivo e que apresentam um impacto positivo em seus resultados, como por exemplo criatividade, flexibilidade, foco em oportunidades, habilidades analíticas e vontade de participar de decisões. Envolve também o nível de motivação que o empregado apresenta durante o exercício de suas atividades.

3.4. A IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS E DAS HARD SKILLS

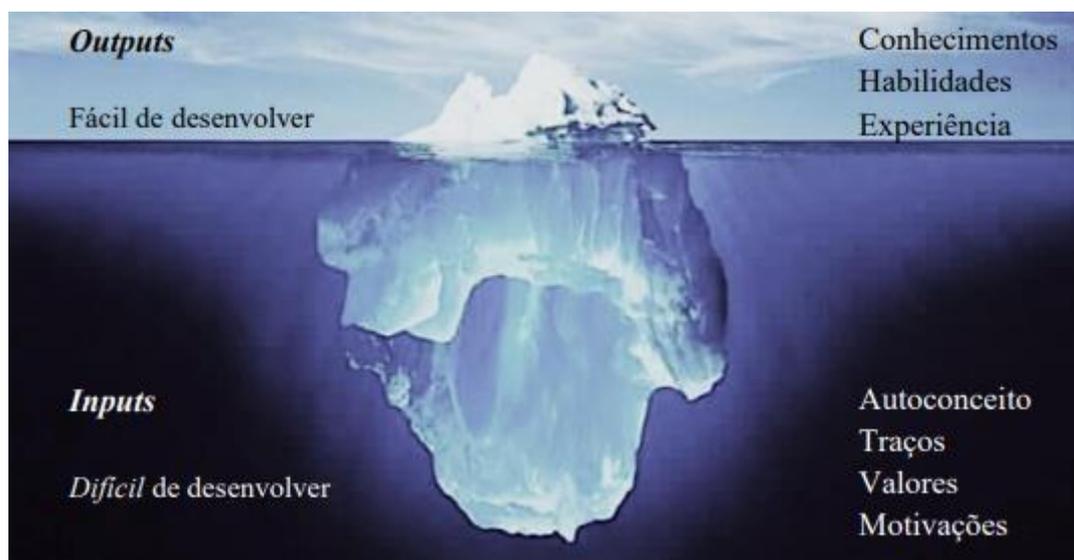
Ainda que ambas as competências sejam relevantes para o desenvolvimento de uma organização na era atual, muitas pessoas evidentemente continuam presos a ideia de que quanto mais competências técnicas mensuradas em um currículo, melhor e maior diferencial terá o colaborador dentro da empresa.

As capacidades pessoais e interpessoais - as chamadas *soft skills* - também são necessárias para complementar as competências e conhecimentos profissionais de forma a fazer parte integrante da personalidade de um indivíduo” (Khasanzyanova, 2017, p. 1) apud Travassos (2019, p. 34)

Posto isto, podemos imaginar as *hard skills* de um lado e as *soft skills* do outro, numa balança de competências que todos nós devemos tentar manter equilibrada, de forma a que a competência seja um compromisso entre conhecimentos, habilidades e atitudes.

De acordo com a Figura 2 de um iceberg, CUSTÓDIO (2010, p. 80) e RAMOS & BENTO (2010, p. 100) explanam o raciocínio do papel das *hard* e *soft skills*.

Figura 2 - Iceberg de competências



Fonte: TRAVASSOS (2019)

No seguimento do iceberg apresentado, “a parte submersa simboliza as características não visíveis”, isto é, são especificidades “da personalidade de um indivíduo” muito profundas “que são difíceis de mudança”, simbolizando assim as *soft skills* e as *competences* (inputs) (RAMOS; BENTO, 2010, p. 101). A zona à superfície do iceberg corresponde às características observáveis que são denominadas pelos conceitos técnicos, pelo conhecimento e pela experiência, descrevendo as *hard skills* e as *competences* (outputs).

Ainda de acordo com RAMOS; BENTO (2010), é nesta zona à tona da água que se identificam os indivíduos de elevado desempenho e se consegue mais facilmente intervir no desenvolvimento de competências, uma vez que os inputs são fatores mais enraizados e inatos.

Certamente, as *hard skills* por serem habilidades técnicas, elas são de fácil percepção, e rapidamente serão identificadas pelo recrutador. Elas surgiram com o exercício diário de melhorias, atividades essas que podem ser voltadas para a área de assertividade designada da empresa, concentrando os esforços nos objetivos com determinadas vulnerabilidades ou ainda no interesse principal

da organização. (FORBES, 2020). Embora não menos importante, pesquisas citadas posteriormente retratam que as *soft skills* possuem um grau de relevância ainda maior.

Segundo SWIATKIEWICZ (2014) apud ANDRADE (2016, p. 62) um estudo identificou que as *soft skills* são as mais valorizadas pelas organizações com 78,7% de relevância, e que as *hard skills* não representam um número significativo de competências valorizadas pelos contratantes tendo apenas 14,54% de adesão

Um levantamento realizado no ano de 2018 pela organização Page Personnel, consultoria global de recrutamento para cargos de nível técnico e suporte à gestão apontou que 9 em cada 10 profissionais são contratados pelas habilidades técnicas e demitidos pela falta de habilidades comportamentais. O estudo levou em conta 1.400 executivos de recursos humanos de janeiro até agosto, de empresas dos setores de varejo, vendas, TI, propriedade e construção, marketing, finanças, engenharia e RH.

De acordo com o G1 (2018), o entrevistado Renato Trindade, gerente da Page Personnel, explica que há muitos profissionais qualificados tecnicamente, com um currículo repleto de bons cursos e atividades complementares, mas tanto repertório não é suficiente para conquistar uma boa vaga.

"O profissional precisa ter uma forte inteligência emocional e buscar novas habilidades, como trabalhar em equipe, respeito ao próximo, inspirar e desenvolver pessoas. Muitos executivos acabam sendo atropelados pelo próprio ego e pagando um preço alto, muitas vezes acarretando em demissão" (RENATO TRINDADE, G1, 2018)

As *soft skills* tem uso mais amplo, podem ser aplicadas no local de trabalho, mas a sua importância é também sentida na vida pessoal nos assuntos do dia a dia, ao contrário das *hard skills* que são usadas para executar tarefas específicas de determinada função (GRANJA, 2019)

Através de uma apuração feita pelo "LinkedIn", a *Globo Talent Trends 2019*, que contou com a participação de 5 mil profissionais de 35 países ao redor do mundo, dados afirmam que 91% dos participantes acreditam que as *soft skills* são importantes para o futuro do rh; 90% acreditam que as *soft skills* são

importantes para o futuro das empresas como um todo e 89% acreditam que as contratações erradas são pela falta de compatibilidade com as competências comportamentais.

Em 2021, foi publicada no G1 uma matéria realizada pela PUCPR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) que afirma a importância e o quanto *Soft skills* são indispensáveis para os profissionais do futuro.

“As *soft skills*, também conhecidas como habilidades comportamentais, há muito se tornaram requisito dentro do mercado de trabalho e são, mais do que nunca, uma pauta indispensável na formação de profissionais. Elas representam as competências socioemocionais que são necessárias para se relacionar, conviver e aprimorar resultados, como a criatividade, inteligência emocional, liderança, trabalho em equipe, comunicação, resiliência e outras.” (PUCPR, 2021)

Durante muito tempo, a importância das emoções e a capacidade de lidar com as mesmas foram ignoradas. Faria e Barros (2016), através de Lindebaum (2013), vão mais longe e mencionam que havia mesmo “uma tendência para eliminar as emoções no local de trabalho, uma vez que estas eram vistas como tendo uma influência negativa no desempenho dos trabalhadores”.

“Até meados da década de 80 do século XX, acreditava-se que as emoções prejudicavam o correto funcionamento do raciocínio, e que o ideal era tentar deixar as emoções em casa, longe do local de trabalho, a fim de não prejudicar o desempenho dos indivíduos” (Ascenso, 2010, p. 241).

Neste sentido, o século XXI trouxe a possibilidade de a solução poder passar por não esconder as emoções, mas sim por as perceber. DAMÁSIO (1995 e 2011) apud TRAVASSOS (2019) refere que as “A importância das *soft skills* nas competências profissionais são muito importantes para a tomada de decisão, passando a serem consideradas como um acréscimo ao raciocínio e ao pensamento lógico”.

O jornalista científico Daniel Goleman que por sua vez é considerado o pai da inteligência emocional, conceitua o quão é importante que uma pessoa possua o controle de suas próprias emoções. Através de um estudo publicado originalmente na *Harvard Business Review* (1998), ele afirma que a I.E (Inteligência Emocional) é a condição *sine qua non* da liderança, ou seja, é indispensável.

“Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder.” (GOLEMAN, 2014, p. 11)

GOLEMAN (2015, p. 33) ainda acrescenta que “as pessoas tendem a ser bastante eficazes na gestão das relações quando conseguem compreender e controlar as suas próprias emoções e manifestar empatia pelos sentimentos dos outros”, recorrendo às emoções na tomada de decisões.

“A partir do momento em que as pessoas começam a trabalhar, o QI deixa de ser o indicador do sucesso. Dá-se um “efeito chão”, isto é, todos foram selecionados devido ao seu QI elevado, logo são todos inteligentes; contudo, quando se trata de prever qual, entre essas pessoas de grande inteligência, será a mais produtiva, o melhor membro da equipa ou um líder de exceção, a inteligência emocional assume um papel de crescente relevância.” (GOLEMAN, 2015, p.7)

Existem cinco componentes fundamentais para que um titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências: o saber (que são os conhecimentos), o saber fazer (que se caracteriza pelas habilidades e destrezas), o saber estar ou *soft skills* (que tem em consideração as atitudes e os interesses), o querer fazer (que consiste na motivação) e o poder fazer (que congrega os meios e recursos necessários para o desempenho de determinados comportamentos) (CEITIL, 2016).

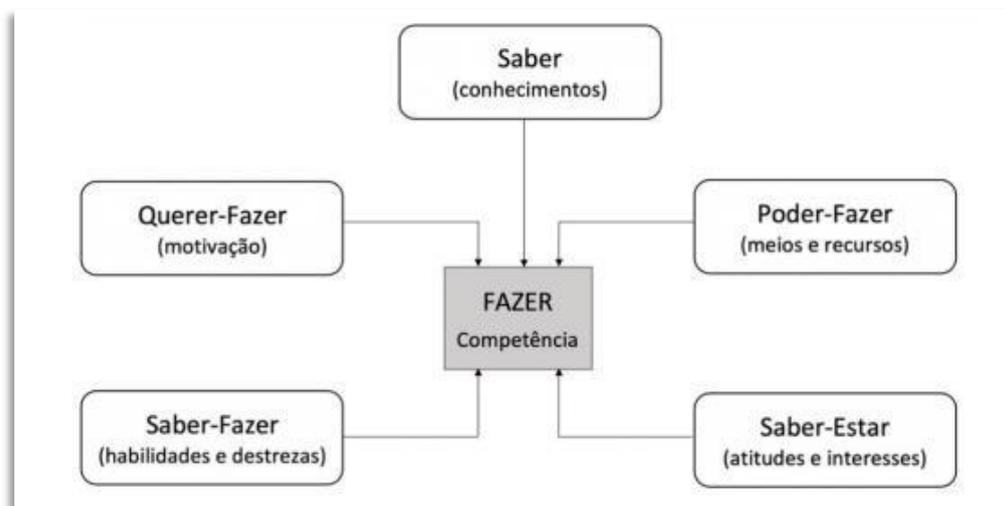
RAMOS; BENTO (2010, p. 109) concerne o saber, o saber-fazer, o saber-estar, o querer-fazer e o poder-fazer, como componentes das competências. Estas, tanto *hard* como *soft skills*, são condições necessárias para o indivíduo desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigência.

Para os autores, o Saber, engloba o conjunto de conhecimentos que permitem ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências. O Saber-fazer compreende um conjunto de habilidades e destrezas que são fundamentais para a resolução de problemas em contexto laboral, enquanto o Saber-estar está associado, para além do desempenho eficaz das tarefas, e é também essencial que os comportamentos estejam de acordo com as normas e regras da organização em geral, e do seu grupo de

trabalho em particular. É um ponto alusivo às atitudes. RAMOS e BENTO (2010).

Por fim, ainda para os autores temos o Querer-fazer, relacionado com aspetos motivadores, o que leva o indivíduo a querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências e o Poder-fazer que significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

Figura 3 - Relacionamento entre cinco componentes da competência



Fonte: RAMOS; BENTO (2010, p. 110)

4. SOFT SKILLS E O MUNDO CONTEMPORÂNEO

No passado, as competências técnicas eram o critério de elegibilidade para obter emprego e crescimento. Nos dias atuais com o avanço tecnológico, o dinamismo crescente do mercado, as transformações sociais e os mercados globalizados exigem maiores conhecimentos, visão gerencial e profissionalismo no trabalho.

ROBERTO CODA (2016, p. 121):

Neste início de milênio, quando a velocidade trazida pelo advento da tecnologia da informação já é parte integrante da psicodinâmica das organizações, o foco das atenções vai além do saber e do sabe-fazer do trabalhador, e volta-se para o seu querer-fazer. O querer-fazer ou a sua atitude de entrega é o que apresenta como diferencial de mercado e, portanto, como principal foco de interesse dos empregadores, gestores e, mais do que nunca, de estudiosos do comportamento organizacional.

Atualmente nos locais de trabalho, os líderes estão enfatizando o desenvolvimento das *soft skills* (Nealy, 2015, citado por Robles, 2012, p. 453) e estas têm espelhado uma grande contribuição não só no campo de desenvolvimento pessoal, como também nos processos de recrutamento e seleção por remuneração” (RAMOS; BENTO, 2010, p. 113).

As *soft skills* são consideradas por Sharma (2018) habilidades difíceis de adquirir e/ou de desenvolver, mas possuem força suficiente para causar impacto na vida profissional e pessoal, sendo as mesmas consideradas atingíveis e utilizadas sempre que necessário.

As atuais mudanças que verificamos no mundo organizacional, cujos dinamismos direcionam cada vez mais a uma necessidade do desenvolvimento de competências possíveis para a melhoria contínua e uma nova flexibilidade a nível organizacional, culmina num aumento do seu potencial competitivo (CEITIL, 2016).

Os gestores das organizações, como órgãos máximos, obtêm resultados através de outras pessoas, com isso, é conveniente proporcionar aos funcionários “uma aprendizagem contínua, pois é o conhecimento aplicado que

gera a capacidade de produzir resultados, ou seja, as competências” (RAMOS; BENTO, 2010, p. 114).

Segundo um estudo protagonizado pela Universidade de Kent, as competências que os recrutadores sentem mais necessidades, no âmbito das *soft skills*, “são a consciência, a comunicação, a liderança, o trabalho de equipa e a resolução de problemas” (Europass & Fórum Estudante, 2015, p. 30).

Desde a evolução da teoria geral da administração, é possível perceber que as organizações começaram a ser comparadas a organismos vivos. Após os trabalhos pioneiros de Elton Mayo, que por sua vez foi um psicólogo, professor e pesquisador australiano conhecido por defender a teoria das relações humanas que teve origem nos Estados Unidos, como resultado de suas experiências denominadas Experiências de Hawthorne, o reconhecimento da importância do fator humano nas organizações tem aumentado.

Concordando com CODA, 2016 p. 81, afirma:

Se as empresas podem efetivamente se compreendidas como organismos vivos, torna-se então essencial para uma gestão eficaz de pessoas descobrir quais as necessidades ou carências dos integrantes da organização, pois atendendo-se, em algum grau, as necessidades dos colaboradores, por decorrência, as necessidades da organização também estariam sendo atendidas.

Há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras. Ao colocar organização e pessoas lado a lado, segundo DUTRA (2004), verifica-se um processo contínuo e enriquecedor de troca de competências, no qual a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e tornando-as mais preparadas para enfrentar novas situações. As pessoas, por sua vez, transferem seu aprendizado e conhecimento à organização, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

DUTRA 2004, p. 31:

“As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva.”

Quando a organização possui um foco no desenvolvimento intelectual e comportamental de seus funcionários, beneficiará a empresa, dando a ela saúde e eficácia organizacional. E são as pessoas que, ao colocarem em prática os conhecimentos obtidos de forma consciente por meio das habilidades desenvolvidas, contribuirá de forma efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2004).

4.1 COMO DESENVOLVER AS SOFT SKILLS

Organizações complexas e cada vez mais exigentes carregam consigo a importância de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. “Esse movimento das organizações vai ao encontro das expectativas das pessoas: cada vez mais preocupadas com o seu contínuo desenvolvimento, tanto para maior segurança na satisfação e realização pessoal quanto para obter sua inserção no mercado de trabalho.” (DUTRA, 2004).

Antes de desenvolver alguma coisa, o ideal é conhecer bem o que será desenvolvido e isso serve também para as competências de um indivíduo. Stephen Covey que por sua vez foi um grande escritor estadunidense costumava dizer que “julgamo-nos por meio de nossas intenções e os outros por meio do comportamento.”

É difícil identificar nossas próprias oportunidades de melhoria, aceitar que precisamos nos aprimorar e, enfim, que não somos tão perfeitos quanto imaginamos, tendo cuidado para não adotarmos aquela postura de que “tudo precisa mudar porque está ruim, menos eu!”

Em síntese, para desenvolver competências é preciso ter consciência de quem realmente sou, pois, como afirma WHITMORE (2012, p. 47) apud SANTOS e CRUZ (2019), “só sou capaz de controlar aquilo de que tenho

consciência. Aquilo de que não tenho consciência me controla. A consciência me dá poder”. Assim, o desenvolvimento de competências começa pela conscientização de que preciso melhorar e segue o processo do ciclo de aprendizado composto por quatro estágios.

Com isso, é possível analisar a importância do autoconhecimento que em essência significa um olhar para dentro de si mesmo. É através do autoconhecimento que uma pessoa consegue moderar suas respostas em relação ao ambiente e a outras pessoas, criando ou não empatia, consolidando relacionamentos de confiança e de respeito etc.

O conhecimento associado às pessoas que compõe a organização é crítico para o sucesso das atividades. Como propõe Roberto Coda (2016), os colaboradores são contratados de acordo com a avaliação que se faz sobre os seus conhecimentos e competências comportamentais, bem como quanto à utilidade que essas competências possuem para a empresa.

As *soft skills* são necessárias no local de trabalho para o sucesso profissional e são vitais em todos os níveis de uma organização para que esta funcione de uma forma harmoniosa e produtiva (Deepa & Seth, 2013).

No que diz respeito ao desenvolvimento das *soft skills*, há benefícios e dificuldades. 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).

Os benefícios abrangem tanto o sujeito quanto a organização, com o objetivo 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 tanto 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).

Porém, 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, 2020).

A organização tem muita influência no desenvolvimento do indivíduo e é também está que dá as ferramentas e o incentivo para esse mesmo crescimento (LUTHANS & YOUSSEF, 2004 E REGO & CUNHA 2008).

“Quando ocorre uma cultura de reconhecimento e valorização das aptidões específicas e diferenciais de cada trabalhador, as empresas conseguirão empregar colaboradores mais satisfeitos e, por conseguinte, atrair mais pessoas” (COTEC Portugal, Fundação Calouste Gulbenkian, Everis, 2014, p. 25 apud TRAVASSOS, 2019).

Conduzir esse desenvolvimento no ambiente inconstante em que vivemos é um grande desafio para a empresa moderna e conseqüentemente para as pessoas. É importante adotar referenciais estáveis que corroborem com o desenvolvimento das pessoas e da empresa, tendo em vista o fato em que a sociedade caminha para uma maior complexibilidade tecnológica.

As pessoas devem ser preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexibilidade. (Dutra, 2004 p. 77)

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 a figura 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)

As *soft skills* possui uma universalidade, uma vez que se aplicam a todos os indivíduos, sem distinção de cargo ou função exercida. Essa é uma das razões pela qual as competências estão sendo cada vez mais exigidas no contexto atual das organizações, de forma integrada as *hard skills*, visto que não é suficiente somente dispor de experiência e competências técnicas. Assim, as *soft skills* contribuem tanto para o desempenho individual quanto organizacional (BES, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evidência dos fatos coletados até aqui permitiu concluir que para uma organização se manter firme e constante no mercado atualmente, é necessária uma certa cautela no momento do recrutamento. Isto porque as pessoas podem ser muito qualificadas e talentosas tecnicamente, mas ao mesmo tempo estarem possivelmente desprevenidas quanto as suas competências interpessoais.

Para uma organização ser bem-sucedida, esta carece de selecionar pessoas qualificadas, otimizar incessantemente as suas competências e conceber condições necessárias para o desenvolvimento de *soft skills* com base em uma RH estratégico.

As *hard skills* não são mais importantes que as *soft skills*. Em concordância com autores como CUNHA *ET AL.* (2008), NEVES, GARRIDO, & SIMÕES (2015), é relevante reconhecer a necessidade de sempre manter um equilíbrio entre as *hard skills* e as *soft skills*.

No entanto, existe uma necessidade de continuar abordando a importância das *soft skills* no desempenho profissional uma vez que estas são o elo mais fraco comparativamente às *hard skills*, sendo facilmente descredibilizadas por pensamentos e ideias céticas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ANDRADE, L. S. C.; A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016

AMARAL, J. J. F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007.

ASSUNÇÃO, B. Y.; GOULART, B. I. Professional training or competencies for the future? Future studies Research Journal: Trends and Strategies, São Paulo, v. 8, nº 1, p. 175- 208, Jan./April 2016. ISSN 2175-5825.

BES, Pablo Rodrigo. Introdução às capacidades (skills). In: BES, Pablo Rodrigo et al. Soft Skills. Porto Alegre: Sagah, 2021. Cap. 1. p. 11-25.

BRANDÃO, P. H.; BABRY, P. C. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília, abr/jun 2005.

BRUNO-FARIA, MARIA DE FÁTIMA; BRANDÃO, HUGO PENA. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CABRAL-CARDOSO, C.; ESTÉVÃO, C.V.; SILVA, P. Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados. Guimarães: TecMinho, 2006

CAMARA, P. B. (2017). Dicionário de Competências. Lisboa: Rh editora.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CEITIL, M. (2016). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa: Edições Sílabo.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CODA, R. (2016). *Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2016.

CUSTÓDIO, P. (2010). As competências: quando e como surgiram. Em M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 67-81). Lisboa, Portugal: Edições Sílab

DAMÁSIO, A. (2011). *O erro de descartes - emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: temas e debates.

DEEPA, S., & SETH, M. (2013). Do soft skills matter? - implications for educators based on recruiters' perspective. *The IUP Journal of Soft Skills*, VII(1), 7-20

DUTRA, S. J.: *Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004

DUTRA, S. J.: *Gestão por Competências – Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas*. São Paulo, 2001.

EUROPASS & Fórum Estudante. (2015). *Empregabilidade | Competências*. Lisboa: Centro Nacional Europass | Forum Estudante

FARIA, C., & BARROS, L. (2016). *Inteligência emocional na seleção de pessoas: um estudo com técnicos dos recursos humanos*, XII.

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. Campus. São Paulo. 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso – *Construindo o Conceito de Competência*. RAC (Revista de Administração Contemporânea), Edição Especial, Curitiba, 2001.

FLEURY, M. A. *gestão de competência e a estratégia organizacional*. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GOLEMAN, D. (2015). Como ser um Líder – A importância da inteligência emocional. Lisboa: Edição Temas e Debates

GUIMARÃES , Tomás de Aquino *et al.* Forecasting core competencies in an R&D environment. R&D Management Review, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.

GRANJA, F. L. V. Impacto das Soft Skills no Desenvolvimento das Pessoas. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 2019

HURRELL, SCOTT A.; SCHOLARIOS, DORA; THOMPSON, Paul. More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of Soft Skills. Economic and Industrial Democracy, [S.l.], v. 34, n. 1, p. 161-182, 2013

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

KAVITHA, S. F., MANICKA, V. P., & MURUGADOSS, S. (2010). An Empirical study on Employee Core Competencies. A Proven Tool for an Organizations Success. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(8).

KECHAGIAS, K. Teaching and assessing soft skills. MASS Project, September, 2011

KLAUS, P. (2007). The hard truth about soft skills. New York: HarperCollins.

KYLLONEE, P. C. (2013). Soft skills for the workplace, (December)

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

LOPES, H *et al.* Estratégias empresariais e competências-chaves. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000

LUTHANS, F. & YOUSSEF, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics, 33 (2), 143-160.

MACEDO, N. D. Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a

fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MORGAN, G. (1998). *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. São Francisco: Jossey-Bass.

PARSONS, T. L. (2008). Do soft skills matter? - implications for educators based on recruiters' perspective. *The IUP Journal of Soft Skills*, VII(1), 7-20.

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.

PUCPR – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ, 2021. Soft skills são indispensáveis para os profissionais do futuro. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/puc-pr/profissionais-do-amanha/noticia/2021/12/27/soft-skills-sao-indispensaveis-para-os-profissionais-do-futuro.ghtml>>. Acesso em 30/09/2022

URBANAVICIUS JÚNIOR, V.; PAULA, J. O.; PRUDENCIANO, R.; REZENDE, M. L. *Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior*. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá, [s.d].

RABAGLIO, Maria O. *Seleção por Competências*. Educator. São Paulo. 2001.

RAMOS, E., BENTO, S. (2010). As competências: quando e como surgiram. Em M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (p. 87-118). Lisboa, Portugal: Edição Sílabo

REGO, A., CUNHA M. P. (2008) Perceptions of authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of business research*, 61, 739-752.

RIBEIRO, P. M. E. *Soft skills no mundo laboral atual. A criação de uma nova empresa*. Universidade de Aveiro, 2017

ROBLES, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 457.

SANTOS, C. T. *A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO*

SISTEMA BANCÁRIO PÚBLICO. Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, E. A. P., CRUZ, M. T. S. Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos. São Paulo, 2019.

SHARMA, V. (2018). Soft Skills: An Employability Enabler. IUP Journal of Soft Skills, 12(2), 25–32.

SILVA, B. I; NAKANO; C. T. Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade: Análise de Pesquisas. Avaliação Psicológica, 2011, 10(1), pp. 51-52

SILVA, B. X. F., NETO. V. C., GRITTI, N. H. S. *SOFT SKILLS*: rumo ao sucesso no mundo profissional. São Paulo, 2020

SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. Hoboken: John Wiley, 1993

SOARES, V. A., ANDRADE, R. A. G: Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. [s.d]

SOFT SKILLS AND HARD SKILLS. FORBES, 2020.

TRAVASSOS, C. D. V. A importância das soft skills nas competências profissionais. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 2019

TRINDADE, R. 9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/18/9-em-cada-10-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental.ghtml>>. Acesso em: 30/10/2022