

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA IRMÃ AGOSTINA**  
**Técnico em Administração**

**Eduardo Patrick**  
**Gustavo Sena**  
**Guilherme Souza**  
**Italo Juan**  
**Juan Costa**  
**Rodrigo Oliveira**

**IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS NAS ORGANIZAÇÕES**

**São Paulo**

**2022**

**Eduardo Patrick**

**Gustavo Sena**

**Guilherme Souza**

**Italo Juan**

**Juan Costa**

**Rodrigo Oliveira**

## **IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso técnico em administração da escola técnica irmã Agostina, orientado pelo professor Alexandre Alves Simão, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em administração.

**São Paulo**

**2022**

## RESUMO

O presente estudo busca apresentar e descrever os termos hard skills e soft skills, destacando a importância das habilidades comportamentais no ambiente de trabalho, visando também trazer uma melhor definição para o termo competência. Descrevendo o que são e quais são as habilidades técnicas e comportamentais mais requisitadas pelas empresas, tendo como problema de pesquisa as dificuldades enfrentadas pelas empresas em decorrência da falta dessas habilidades nos profissionais que nelas atuam os estudos foram realizados através de pesquisas científicas relacionadas ao tema, onde percebe-se que o termo competência é de complexa definição com a constante evolução do mercado e suas necessidades, assim podemos entender as competências como a junção de habilidades técnicas e comportamentais, onde a variedade de boas competências socioemocionais são a chave para o sucesso profissional, uma vez que elas são responsáveis por ditar a interação entre todos os setores da empresa.

**Palavras-chave:** Competências; habilidades; Comportamentais; soft skills.

## ABSTRACT

The present study seeks to present and describe the terms hard skills and soft skills, highlighting the importance of behavioral skills in the work environment, also aiming to bring a better definition for the term competence. Describing what they are and what are the technical and behavioral skills most requested by companies, having as a research problem the difficulties faced by companies due to the lack of these skills in the professionals who work in them, the studies were carried out through scientific research related to the subject, where it is clear that the term competence is complex to define with the constant evolution of the market and its needs, so we can understand competences as the combination of technical and behavioral skills, where the variety of good socio-emotional skills are the key to professional success , since they are responsible for dictating the interaction between all sectors of the company.

**Key words:** ability; competence; behavioral, soft skills.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>7</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
3.1    Objetivo geral .....	8
3.2    Objetivos específicos .....	8
<b>4. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>8</b>
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
<b>6. ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS E SUAS DEFINIÇÕES .....</b>	<b>10</b>
<b>7. O QUE SÃO SOFT SKILLS E HARD SKILLS .....</b>	<b>11</b>
7.1. Soft skills .....	11
7.1.1. Soft skills mais requisitadas pelo mercado .....	12
7.2. Hard skills .....	13
7.2.1. Hard skills mais requisitadas pelo mercado .....	14
<b>8. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>14</b>
<b>9. COMO A FALTA DE SOFT SKILLS AFETA NEGATIVAMENTE AS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>15</b>
9.1. Principais problemas gerados diretamente as organizações .....	15
9.2. Impactos na saúde mental.....	20
<b>10. COMO DESENVOLVER AS SOFT SKILLS.....</b>	<b>20</b>
10.1. Desenvolvendo as soft skills individualmente .....	20
10.2. Como as empresas devem atuar para estimular o desenvolvimento de soft skills e minimizar os problemas causados por sua falta .....	21
<b>11. PIRAMIDE DE MASLOW NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>	<b>22</b>
<b>12. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>24</b>
<b>13. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>25</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Fleury e Fleury (2001) o mercado de trabalho tinha seu principal funcionamento de acordo com os conceitos apresentados na década de 80, propagados seguindo as ideias de produção em larga escala propostas por Frederick Taylor e Henry Ford neste período o mercado era “simples” por conta das atividades padronizadas, tornando assim, o mercado mais calculável e inerte. McClelland (1998) Iniciou a discussão sobre competências sendo um dos primeiros a dar uma definição para o termo. Segundo ele competência significava as características presentes nas pessoas que possuem altos níveis de desempenho nas atividades que realizam.

Porém, com o tempo, grandes mudanças ocorreram no mercado de trabalho. Essas mudanças vieram com o avanço nos meios de produção, mercado mais instável e maior competitividade, portanto, as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para diversos cargos também estavam em constantes alterações, com isso, Ruas (2005) diz que o conceito de competências é incerto, dificultando assim o entendimento e aplicabilidade do termo dentro de muitas empresas. Portanto as definições de competências relacionadas apenas às atividades realizadas pelos trabalhadores não eram uma maneira correta para, de fato, definir o termo, já que ele deveria possuir mais sentidos.

Tendo em vista a necessidade de se encontrar maneiras mais exatas de definir o termo competência, Swiatkiewicz (2014), diz que podemos dividir as competências como transversais, técnicas e morais, ou também como soft skills e hard skills.

Essa divisão contribuiu com o entendimento daquilo que se entende por competência, assim as soft skills e hard skills passaram a ser os principais fatores a serem analisados pelos profissionais da área de recursos humanos durante os processos seletivos, uma vez que apenas o conhecimento técnico não é o suficiente para se garantir o sucesso profissional se não acompanhados de boas habilidades sociocomportamentais.

Com as constantes mudanças e aumento na competitividade no mercado de trabalho, no que diz respeito a habilidades técnicas e comportamentais, o presente estudo se mostra relevante, tendo como objetivo apresentar o que são os termos “hard

skills” e “soft skills”, quais são as habilidades mais requeridas no mercado de trabalho atualmente, para que dessa forma fique claro a importância das habilidades comportamentais em relação ao conhecimento técnico, e como a falta dessas habilidades pode gerar problemas a uma organização tanto financeiramente quanto internamente. Apresentando maneiras de minimizar as complicações decorrentes do possível déficit de soft skills que muitos profissionais podem apresentar, sejam eles empregados ou seus superiores.

## 2. PROBLEMÁTICA

Tendo em vista uma maior competitividade no mercado, empresas tem buscado cada vez mais profissionais que apresentam uma vasta variedade de competências sociocomportamentais. O funcionamento de uma organização se dá através da interrelação entre todos os seus setores, portanto é de grande importância que todos os seus empregados possuam boas habilidades interpessoais além de seu conhecimento técnico.

A falta das soft skills nas empresas pode gerar diversos problemas tanto para a organização quanto aos seus funcionários, sendo eles baixo rendimento e produtividade de diversos setores das empresas e até mesmo problemas relacionados a integridade da saúde física e mental dos empregados, que também refletem de maneira negativa nas relações entre os indivíduos, uma vez que soft skills são habilidades ligadas diretamente à inteligência emocional das pessoas.

Com isso tem-se como problemática o “déficit” de soft skills em inúmeras empresas, sendo um fator agravante para seu funcionamento, uma vez que isso colabora com o surgimento de inúmeros problemas no ambiente de trabalho tais como o comprometimento da saúde dos funcionários por excesso de tarefas impostas por seus superiores, dificuldades em se inserir nos padrões da organização e até mesmo problemas ainda mais graves de conduta que refletem diretamente na imagem da empresa no mercado.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo geral**

Apresentar o conceito dos termos “Hard skills e Soft skills”, e a importância das habilidades sociocomportamentais para um bom desenvolvimento profissional.

#### **3.2. Objetivo Específicos**

- Discorrer a respeito das habilidades técnicas e comportamentais, explicando sua importância dentro das organizações.
- Apresentar os principais problemas enfrentados pelas empresas e profissionais em decorrência da falta de Soft skills.
- Através dos estudos realizados desenvolver possíveis soluções aos problemas apresentados, a fim de minimizar o índice dessas dificuldades que muitas empresas e indivíduos apresentam.

### **4. JUSTIFICATIVA**

Segundo a pesquisa realizada por Fleury e Fleury (2001) percebe-se que a definição de competência sofreu grandes alterações, visto que muitos outros autores realizaram pesquisas de diferentes formas, tendo pensamentos e pontos de vista distintos, portanto o conceito daquilo que se entende por competência acaba por ficar incerto. (Matteson, Anderson & Boyden 2016) destacam que no século XX as soft skills tiveram uma maior relevância, e com a propagação destes conceitos, as empresas passaram a ser mais rigorosas na hora de contratar um novo profissional, requisitando que eles tivessem tais habilidades desenvolvidas.

Com isso, buscamos auxiliar os leitores deste trabalho acadêmico a entenderem a importância das habilidades comportamentais dentro das empresas e como a ausência delas pode gerar inúmeros obstáculos para se ter uma boa relação com o trabalho, afetando diretamente a qualidade de vida no trabalho.



## **5. METODOLOGIA**

O presente estudo tem como objetivo apresentar a importância das habilidades comportamentais, e como desenvolvê-las para uma melhor atuação das empresas e funcionários, buscando auxiliar aqueles que desejam obter um maior entendimento a respeito habilidades comportamentais mais requisitadas no mercado de trabalho nos dias de hoje e como elas refletem no desenvolvimento profissional. A metodologia usada é a de uma pesquisa descritiva e qualitativa, onde os procedimentos para a coleta de dados foram delimitados a pesquisas através de artigos científicos, matérias e outros artigos acadêmicos com temas relacionados publicados em português e língua estrangeira.

Sendo poucos os artigos que discorrem sobre a definição dos termos hard skill e soft skill, mas sim sobre sua importância e sobre quais são as competências mais relevantes de acordo com as necessidades de cada mercado.

## 6. ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS E SUAS DEFINIÇÕES

Para que possamos encontrar uma definição mais assertiva para o termo competência, Swiatkiewicz (2014) propôs em seu artigo que dividíssemos as competências em transversais e morais (“Soft skills”) e técnicas (“Hard skills”).

Buscando entender de maneira mais simples a profundidade deste tema, imaginemos um iceberg, em que sua superfície é de fácil identificação, porém, seu restante é submerso e de difícil observação, assim como mencionado no estudo de Matos (2020). As competências técnicas representariam a parte visível do iceberg e seriam elas as habilidades, conhecimentos e experiências de um indivíduo. Estas características são de fácil desenvolvimento e identificação. Por outro lado, a parte submersa do iceberg seria representada pelas competências transversais e morais como traços da personalidade, valores e o autoconhecimento, que requerem uma maior complexidade para serem desenvolvidas e identificadas nos indivíduos.

Inicialmente a ideia que se tinha de competência, proposta por McClelland (1998), era de que elas eram representadas pelo conjunto e a qualidade das habilidades técnicas que os indivíduos apresentavam para a realização das atividades a eles atribuídas. Isso é explicado pelo funcionamento do mercado na época, que tinha enfoque na produção em larga escala desenvolvida pelo taylorismo e fordismo, dando mais atenção para as capacidades mecânicas.

Com a evolução do mercado novos conceitos surgiram devido as novas demandas que o mercado apresentava, tornando definições ligadas apenas as habilidades técnicas incompletas, uma vez que a exploração de competências comportamentais também estava apresentando uma grande relevância para se identificar profissionais mais qualificados, assim como apontado por Travassos (2019), que diz que o mercado não tem seu foco principal ligado apenas para as “hard skills”. Desta forma as soft skills também são de suma importância, pois um profissional qualificado é aquele que possui, além de conhecimento técnico, também grandes habilidades interpessoais.

Portanto para Pereira (2007) a definição de competência se dá através da relação entre as “hard skills” e “soft skills”. Dessa forma podemos entender competências como o conjunto de conhecimentos e habilidades técnicas e

comportamentais que uma pessoa apresenta, para a realização e justificou das atividades a ela atribuídas, tanto de maneira individual ou coletiva.

## **7. O QUE SÃO SOFT SKILLS E HARD SKILLS?**

### **7.1. Soft skills**

Nos tempos atuais as empresas buscam por habilidades humanas que podem representar diferenciais competitivos, entendendo que as competências técnicas são desenvolvidas de diversas formas para execução de determinadas tarefas, mas, que não garantem o sucesso profissional. As novas demandas de trabalho exigem colaboradores que saibam se comunicar, tenham habilidade para coordenar diversas tarefas e facilidade para trabalhar em equipe.

Diante disso, é preciso se preparar para tais mudanças que vêm ocorrendo no meio profissional, e para isso, a inteligência emocional é a peça-chave para adaptação, considerando que as pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando hábitos mentais que fomentam sua produtividade. O domínio das habilidades sociais, atrelada à inteligência emocional, produz melhores desempenhos e realização profissional, bem como, maior clareza em seus objetivos. De acordo com Costa (2015) a consciência de que o domínio das soft skills não apenas auxilia o profissional na busca por uma colocação no mundo profissional, mas também, impulsiona em sua carreira, sendo necessário alinhar as habilidades técnicas e pessoais, para atingir o seu desenvolvimento profissional.

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. Nisso, os autores ressaltam que o comportamento é a condição essencial para que uma pessoa seja considerada competente e desempenhe bem suas atividades.

As soft skills são competências que mostram a personalidade e o comportamento profissional de cada indivíduo. São aptidões mentais, sociais e emocionais, habilidades particulares e aprimoram-se de acordo com a cultura,

experiência e educação de cada pessoa. Está relacionada com a forma de interação social e como a pessoa se expressa e reage às fases de sua vida. Pode-se compreender as “soft skills” como habilidades socioemocionais que, de acordo com o Banco Mundial (2018), são competências para a vida, necessárias para uma boa condução de existência e aplica-se a um leque de disciplinas aprendidas ao longo da vida, inclusive no ambiente familiar, na escola e no ambiente de trabalho. São conjuntos de habilidades que englobam características de habilidades de comunicação, interpessoal, liderança e solução de problemas, habilidades que podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal.

Em um mercado cada vez mais competitivo, é recomendável ir para além do que você pode aprender por meio de capacitações e atividades técnicas em sua carreira profissional. É necessário saber desenvolver suas soft skills para se destacar e ampliar suas oportunidades de trabalho e experiências. Algumas habilidades mentais e emocionais são diretamente ligadas à forma como uma pessoa enxerga o mundo ao seu redor, sua personalidade e história pessoal, porém, é possível fortalecer algumas das suas particularidades, a fim de valorizá-las, e desenvolver outras competências para alcançar mais pontos a seu favor.

#### **7.1.1. Soft skills mais requisitadas no mercado**

Em um mercado competitivo na qual profissionais apresentam diversas capacitações semelhantes, aquilo que irá definir quem será contratado serão as habilidades comportamentais. Sendo assim, definir o quão bem o indivíduo pode agir dentro da empresa. Dado o exposto, muitas *soft skills* apresentam uma maior relevância no mercado em geral, e não apenas em um segmento específico, sendo algumas das mais requisitadas:

**Comunicação e trabalho em equipe:** Para um bom desempenho nas organizações é necessário saber se comunicar. A interação entre todos os empregados é de extrema importância, pois, a partir dela, o fluxo de funcionamento de todos os processos poderá ocorrer de maneira uniforme. Além disso, muitas tarefas necessitam um número maior de pessoas para serem realizadas. Assim, saber trabalhar em conjunto é importante não só para a realização das atividades, mas também, para contribuir com o clima organizacional.

**Criatividade e adaptabilidade:** Um profissional criativo é mais apto a desenvolver maneiras de resolver problemas e otimizar a realização de diversas tarefas, aumentando seu rendimento. Com isso, uma pessoa flexível que se adapta as diferentes situações tem maiores possibilidades de sucesso, uma vez que, a adaptação é de suma importância para se inserir nos padrões de funcionamento e na cultura organizacional de uma organização, além de que, ser criativo e aberto a diferentes situações pode auxiliar momentos de trabalho sob pressão.

**Gestão de tempo:** Gerir o tempo é algo fundamental. A partir desta habilidade percebe-se a organização do indivíduo para a realização de diversas atividades, tornando possível desenvolver maneiras de realizar o máximo de tarefas no menor tempo possível, sem prejudicar a qualidade do resultado.

## 7.2. Hard skills

Podemos entender as hard skills como o conjunto de competências técnicas, ou seja, adquiridas no ensino superior, pós-graduação, cursos técnicos, cursos livres, leituras e de outras maneiras. São as habilidades ligadas aos conhecimentos adquiridos e utilizados para realizar a atividade profissional. No atual estado da sociedade, com o avanço da tecnologia residual, podemos notar um grande aumento na contratação de profissionais mais qualificados em diversas áreas técnicas, em algumas questões diversos tipos de trabalhos ainda dependem da mão de obra e vistoria de um profissional qualificado, por isso é dada ênfase direta a construção dessas habilidades.

As “hard skills”, diferentemente das soft skills, são analisadas com uma maior facilidade, visto que podem ser identificadas através de atividades práticas ou por diplomas. É de suma importância que o profissional tenha uma vasta gama de hard skills desenvolvidas para obter maiores chances de sucesso profissional, porém é importante ressaltar que os conhecimentos necessários para atuar no mercado variam de acordo com a profissão em questão, como por exemplo a operação de máquinas em fábricas, que requer um conhecimento direcionado a área.

### 7.2.1. Hard skills mais requisitadas no mercado

As soft skills são indispensáveis pois elas são os primeiros requisitos avaliados para medir o grau de qualificação de um profissional. Para cada área diferentes tipos de conhecimento são requisitados, assim sendo, empresas buscam profissionais que apresentem as seguintes habilidades técnicas:

**Proficiência em línguas estrangeiras:** Falar outro idioma pode ser um fator decisivo no momento dos processos de recrutamento e seleção, pois, muitos podem apresentar qualificações semelhantes, mas o domínio de uma outra língua pode ser fundamental para muitas atividades.

**Certificações:** Nesta área é abordado todo o conhecimento técnico obtido através dos estudos sejam eles graduações, especializações, mestrados. Até unificar a própria escolaridade, são requisitos necessários para comprovar a capacitação dos profissionais.

**Familiaridade com a tecnologia:** Com o constante desenvolvimento da tecnologia saber utilizar diversos programas digitais é um requisito que muitas empresas buscam. Como exemplo temos: o Word, PowerPoint, e Excel, interação com as mídias digitais e até mesmo a operação de máquinas.

## 8. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para que possamos entender a real importância das soft skills no ambiente de trabalho e como sua falta ocasiona problemas devemos estar cientes de que elas refletem diretamente na qualidade de vida no trabalho. Ribeiro e Santana (2015) destacam que a cultura, valores e as relações interpessoais nas empresas são os fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que esse conceito envolve além dos aspectos físicos, os psicológicos do local de trabalho.

Ainda em conformidade com os autores anteriores, a Qualidade de Vida no Trabalho (QTV) deve proporcionar ambientes mais agradáveis para se trabalhar, com boas condições nos aspectos físicos, sociais e emocionais, tornando as equipes mais comunicativas e participativas, a fim de gerar o sentimento de satisfação em todos os empregados da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 448)

A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”. Estudos recentes demonstram que a baixa motivação, falta de atenção, baixa produtividade e alta rotatividade dentro de uma organização estão ligadas a ausência de qualidade de vida no meio de trabalho.

Ou seja, a qualidade de vida no trabalho é diretamente relacionada ao lado sentimental e psicológico dos colaboradores, assim o conhecimento das soft skills se faz necessário não só aos empregados, mas também aos líderes da organização que devem prezar por manter esta qualidade de modo que os funcionários se sintam bem atuando na organização, já que a satisfação deles reflete no desempenho das atividades que realizam.

. Ribeiro e Santana (2015) afirmam que a alta competitividade no mercado faz com que muitas empresas se preocupem muito em lucrar e apresentar boas posições em relações a seus concorrentes, exigindo ainda mais de seus funcionários com mais horas trabalhadas e maiores resultados em prazos ainda mais curtos. Essa grande exigência por sua vez contribui para a diminuição da Qualidade de vida no trabalho uma vez que promove problemas como altos níveis de estresse contribuindo com o surgimento de doenças como ansiedade e depressão.

Percebe-se assim que a falta de soft skills por parte de algum funcionário seja por mal comunicação ou interação com os demais, pode desencadear o surgimento de inúmeros problemas para a organização como um todo. Dessa forma a presença de habilidades sociocomportamentais se mostram indispensáveis uma vez que elas são as responsáveis por conduzir a interação entre os indivíduos para garantir o bom funcionamento de uma empresa que se dá através de toda uma coletividade.

## 9. COMO A FALTA DE SOFT SKILLS AFETA NEGATIVAMENTE AS ORGANIZAÇÕES

Apesar da importância das soft skills na atualidade muitas empresas carecem da presença habilidades comportamentais diversas em seus empregados, apresentando assim dificuldades de comunicação interna e trabalho em equipe, diminuição da produtividade, insatisfação por parte dos colaboradores, aumento do estresse e má conduta por parte daqueles que não conseguem se adaptar de maneira positiva ao ambiente de trabalho.

Aos poucos esses pequenos problemas podem evoluir e se tornarem casos mais graves e de mais complexa resolução.

Dessa forma percebe-se que é de grande importância conhecer os problemas que a falta de soft skills proporcionam, de modo que com isso seja possível evitá-los e intervir quando necessário.

Através de entrevistas com empregados e gestores realizadas pela Robert Half em parceria com a The School of Life observa-se que as habilidades que mais faltam em membros de diversas equipes são a comunicação, objetividade, apoio (referente a segurança psicológica) e por fim empatia, principalmente por parte daqueles que ocupam cargos mais altos na hierarquia da organização.

### 9.1. Principais problemas gerados diretamente as organizações

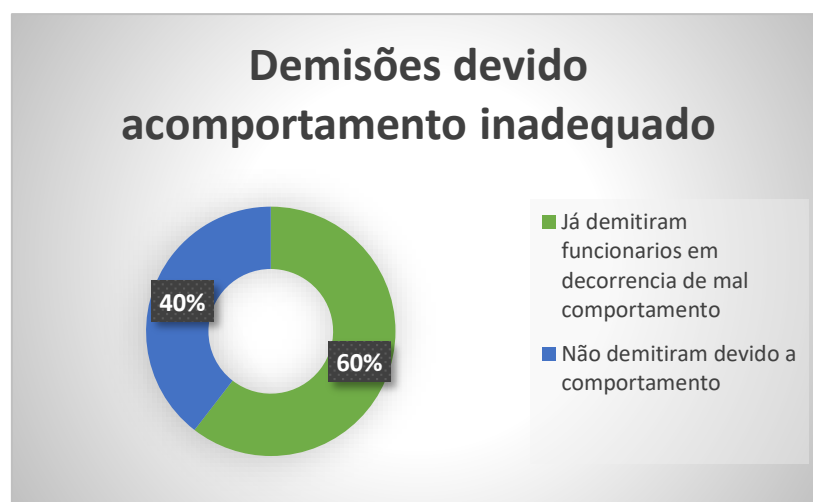
Dentro das diversas problemáticas enfrentadas pelas empresas em decorrências da falta de soft skills podemos destacar:

**Aumento da rotatividade dos funcionários:** Assim como descrito por Schulz (2008) os processos seletivos estão ainda mais exigentes na hora de selecionar um novo profissional, entretanto nem todas as empresas conseguem realizar um processo em que seja possível apurar com total precisão a presença das soft skills nos candidatos. Como resultado “contratasse pelo currículo e demite-se pelo comportamento”, fator que aumenta os casos do chamado “turnover” nas organizações.



A pesquisa “Inteligência Emocional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho” foi feita de 15 de julho a 10 de agosto de 2021 pela The School of Life em parceria com a Robert Half, os dados obtidos através de entrevistas mostram que cerca de 60,47% dos líderes das organizações já demitiram funcionários em decorrência de comportamento inadequado no ambiente de trabalho, e cerca de 47,69% dos empregados já pediram demissão pelo mal relacionamento com outros indivíduos no trabalho como mostram os gráficos abaixo:

**Gráfico 1 – Demissões relacionadas ao mal comportamento**



**Fonte:** ROBERT, Half, The School of Life. Inteligência Emocional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho. 2021.

**Gráfico 2 – Pedidos de demissão motivados pelo mal relacionamento com algum membro da equipe**



**Fonte:** ROBERT, Half, The School of Life. Inteligência Emocional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho. 2021.

Esses dados indicam que é necessário criar um ambiente de trabalho livre de problemas de relacionamento, pois a rotatividade de funcionários afeta financeiramente a organização, que por sua vez tem que lidar com gastos referentes a novos processos seletivos. Dentre esses comportamentos inadequados muitas vezes destacam-se a postura desrespeitosa, falta de pontualidade, promover atmosfera negativa e comentários ofensivos a respeito dos outros colaboradores que acontecem durante cobranças excessivas, que muitas vezes ocorrem sem nenhuma empatia, tal situação acaba por promover aumento do estresse, piora no clima organizacional, e em casos mais graves surgimento de denúncias de assédio moral muitas vezes realizados pelos funcionários que apresentam um maior cargo na hierarquia da empresa.

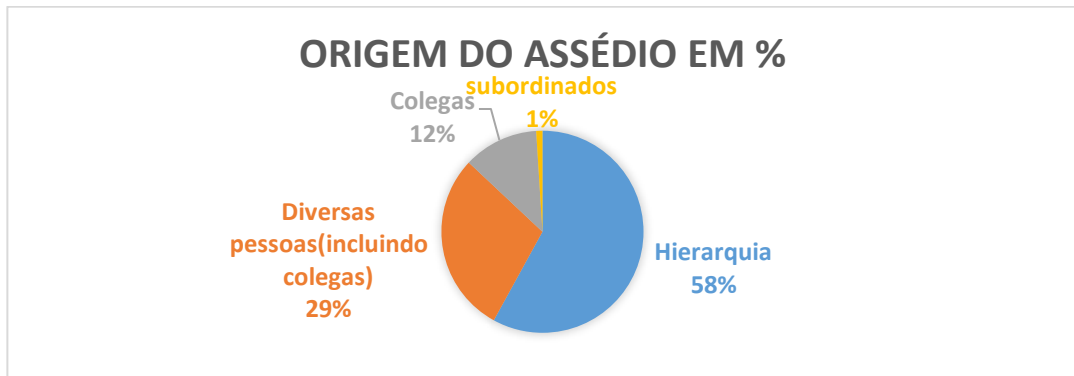
**Ações por assédio moral:** a psicanalista e vitimologista francesa Hirigoyen através de seu livro “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” livro, define esta forma de assédio como:

toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

A fim de aumentarem sua competitividade no mercado muitas empresas definem metas arrojadas a seus funcionários, esse tipo de atitude realizada de maneira mal administrada é responsável pelo desenvolvimento de ambientes de trabalho desagradáveis que proporcionam grande pressão psicológica em cima dos colaboradores, este tipo de decisão muitas vezes é tomada sem levar em consideração a capacidade produtiva de cada indivíduo de maneira que ela não seja comprometida, ou seja isso caracteriza-se como a falta de soft skills por parte daqueles que ocupam cargos de gestão e cargos mais altos hierarquicamente, que por sua vez passam a tratar de maneira negativa seus subordinados, maltratando-os e punindo-os a fim de que eles cumpram todas as metas estabelecidas a tempo, deixando claro a falta de consideração ao próximo, falta de espírito de liderança.

De acordo com Hirigoyen (2002, p.76), “o assédio moral existe em toda a parte”, porém fica claro que muitas vezes é um assunto deixado de lado devido a sua delicadeza, porém sabemos que o assédio seja qual for é algo que não pode ser ignorado uma vez que se relaciona diretamente com a saúde mental do indivíduo.

Hirigoyen realizou uma pesquisa com 186 indivíduos onde buscava-se identificar a origem dos casos de assédio, tendo como resultado os seguintes dados:



**Fonte:** HIRIGOYEN, Marie -France. Mal-estar no trabalho redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 111

Através destes dados é possível perceber que a maioria dos casos de assédio moral nas organizações se iniciam com a participação de indivíduos com maiores níveis hierárquico sendo perceptível assim a relação com o assédio vertical que parte diretamente do sistema hierárquico, uma vez que ele é cometido por alguém que esteja a um nível hierárquico acima da vítima.

Silva (2022) diz que casos de assédio moral são mais recorrentes em empresas que estimulam a competitividade interna entre seus funcionários, algo que não é saudável para uma boa relação organizacional, pois isso faz com que muitos se sintam superiores por conseguirem se destacar em determinada função e tratem os outros com inferioridade, logo o assédio moral nas empresas pode se dar através de qualquer indivíduo e não apenas de cargos mais elevados.

Em 2021 a justiça do trabalho registrou ao todo mais de 52.000 casos de assédio moral por todo o Brasil, sendo que 16 mil das ações por assédio moral em 2021 ocorreram na capital paulista, Grande São Paulo, ABC e Baixada Santista, número 2,6% maior em relação ao ano anterior com 15.567 casos.

Esses números mostram a gravidade que os casos de assédio moral trazem aos trabalhadores, já que com isto são propensos a serem acometidos por alta pressão psicológica desencadeando casos de ansiedade e depressão. As empresas por sua vez são responsáveis pelo que acontece em seu interior e por isso respondem pelas ações tomadas por seus colaboradores, arcando assim muitas vezes com os prejuízos financeiros decorrente dos processos judiciais, e por isso devem frequentemente manter acompanhamento e treinamento de seus colaboradores, não tolerando qualquer tipo de degradação ou humilhação por parte dos trabalhadores e líderes.

## **9.2. Impactos na saúde mental**

Segundo dados da Previdência Social em 2021 foram registrados cerca de 75,3 mil casos de afastamento de trabalhadores em decorrência de quadros depressivos, representando 37,8% das licenças médicas por transtornos mentais no Brasil, sendo o transtorno que mais afeta trabalhadores no Brasil.

São muitos os fatores no ambiente de trabalho que podem promover o aumento do estresse e ansiedade, porém problemas como assédio moral, jornadas exaustivas, metas abusivas, cobrança excessiva dos superiores e a insatisfação com os outros colaboradores são os principais agravantes que ocasionam o surgimento de doenças psicológicas como depressão, ansiedade e síndrome de burnout.

Observa-se que muitos desses problemas se relacionam com o mal comportamento e má atuação por parte daqueles que desempenham cargos de gestão. Ou seja, não apenas os funcionários devem apresentar grande variedade, mas também seus líderes.

## **10. COMO DESENVOLVER AS SOFT SKILLS?**

O desenvolvimento das soft skills é de uma maior complexidade se comparado com as hard skills, já que essas habilidades estão ligadas ao comportamento individual de cada pessoa.

### **10.1. Desenvolvendo as soft skills individualmente**

Para desenvolvê-las é necessário identificar quais são os pontos que precisam evoluir. Para isso podemos utilizar “feedbacks” relacionados à performance dos indivíduos dentro das empresas, outro fator importante é manter a mente aberta para

refletir sobre no que devemos melhorar trazendo o autoconhecimento como ferramenta fundamental para nossa evolução individual.

Existem diversas maneiras para desenvolvermos as soft skills. Matos (2020) em conformidade com Schulz (2008) diz que a participação de aulas, palestras e cursos focados no desenvolvimento das soft skills seriam de grande ajuda no desenvolvimento do profissional, já que funcionaria como uma forma de treinamento.

Outra maneira de desenvolver as soft skills é através da leitura de livros e de artigos relacionados a habilidade que se deseja adquirir ou evoluir, mantendo acima tudo disciplina e foco.

## **10.2. Como as empresas devem atuar para estimular o desenvolvimento de soft skills a fim de minimizar os problemas causados por sua falta**

Empresas que desejam desenvolver uma melhora no que diz respeito a habilidades comportamentais a seus colaboradores devem se atentar-se aos fatores que indicam a necessidade dessa melhora, tais como os problemas citados anteriormente.

A área de recursos humanos é a principal responsável por auxiliar os profissionais a terem uma boa relação com a organização dessa forma cabe a ela promover atividades, palestras e reuniões nas quais os profissionais possam participar para expandir seu autoconhecimento, de maneira que possam se observar os pontos a melhorarem.

Promover a interação entre os funcionários é uma ótima forma de estimular o trabalho em equipe, fazendo com que apresentem melhoras no desempenho e comportamento profissional, dessa forma motivando-os e mantendo-os empenhados no ambiente de trabalho,

A cultura do feedback se faz indispensável quando se deseja evoluir a inteligência emocional, pois a partir desse sistema é possível observar com precisão quais são os principais pontos a melhorarem.

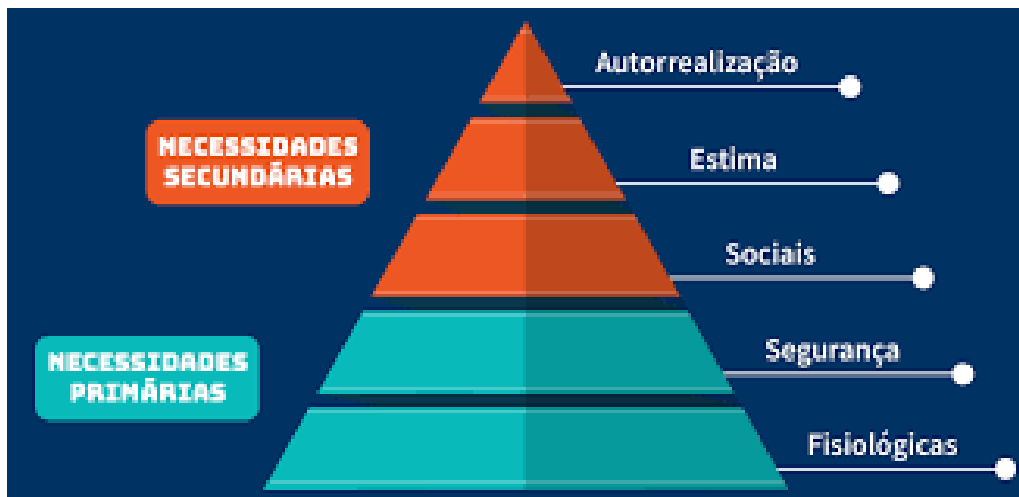
Campanhas de conscientização são uma ótima forma de combater problemas relacionados a má conduta dentro da organização, portanto a área de recursos humanos deve promover um canal interno de denúncia que estimule empregados a

denunciarem qualquer tipo de assédio moral que venham a sofrer, para que medidas sejam tomadas a fim de zelar pelo bem-estar social.

E outra ação que é de extrema importância é impulsionar a motivação dos funcionários para que se sintam mais incluídos melhorando seu rendimento e satisfação em atuar na empresa.

## 11. PIRÂMIDE DE MASLOW NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

**Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow**



A pirâmide de Maslow, conhecida como Hierarquia das necessidades de Maslow foi criada pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow em 1950, sendo uma teoria que aponta de maneira hierárquica as diferentes necessidades do ser humano, das mais básicas até as mais complexas, onde observa-se que para atender determinada necessidade é necessário atender e realizar a anterior, de maneira hierárquica. De acordo com Maslow a motivação de uma pessoa se dá através do atendimento dessas necessidades, ou seja, não seria possível que um indivíduo se motive a ser criativo se ainda não satisfizesse em nenhuma parte suas necessidades de confiança e autoestima.

Essa teoria pode ser interpretada dentro de diversas empresas como uma forma de identificar a motivação do colaborador com base nos seus objetivos de autorrealização profissional, uma vez que a motivação de um colaborador reflete na qualidade e na forma na qual ele realiza seu trabalho. Nesse contexto a utilização da pirâmide de Maslow pode auxiliar a área de recursos humanos a identificar os possíveis fatores que comprometem a boa atuação de seus funcionários, tão bem

como o motivo de muitas vezes desenvolverem inseguranças e problemas psicológicos com relação ao trabalho.

Perceber que um ou mais colaboradores apresentem uma grande diminuição de rendimento e participação é um fator que necessita de atenção pois isso pode indicar que ele possa estar apresentando algum problema, e através disso é possível utilizar a teoria de Maslow como forma de solucionar o problema identificando qual necessidade possa não estar sendo atingida.

A Saúde deve ser algo na qual a empresa deve-se preocupar com relação a seus empregados, apesar de ser algo pouco recorrente a empresa ao perceber tais problemas deve buscar entender o que está levando o individuo a estar naquela situação assim indo além do ambiente de trabalho, se preocupando tanto com a saúde mental e física de seu colaborador, questões como carga horária, tempo de descanso afetam diretamente o bem-estar, portanto em caso de problemas a empresa pode adotar medidas flexíveis para e conversar com este colaborador a fim de resolver o problema.

A segurança é um dos fatores mais importantes dentro de uma empresa, assim deve-se promover a segurança psicológica, que muitas vezes é comprometida por meio do estresse promovido no ambiente de trabalho, como liderança autoritária, ameaças relacionadas ao emprego gerando medo de demissão, por tanto a organização deve analisar com cautela e promover ações que forneçam essa segurança. É necessário a construção de um ambiente agradável uma vez que para que a empresa funcione é necessário a sinergia de todas as suas áreas, Isso significa que, nessa etapa da aplicação da Pirâmide de Maslow no trabalho, relacionamentos com os colegas e com os líderes e gestores precisam ser respeitosos, caso contrário a insegurança psicológica ainda será um problema recorrente.

Como forma de atender as necessidades de estima e autorrealização é importante que a organização reconheça o trabalho de seu parceiro, lhe entregando feedbacks esperando que dessa forma o empregado se sinta motivado a melhorar e entregar resultados ainda melhores, já que dessa forma se tornam mais confiantes e seguros de seu potencial.

Dessa forma a empresa pode ter um contato ainda mais próximo com seu funcionário, estimulando o treinamento e desenvolvimento de diversas Soft skills, pois

esses estímulos fazem com que os indivíduos melhorem suas capacidades emocionais e comportamentais. Atendendo as necessidades dos colaboradores é possível desenvolver uma maior qualidade de vida no trabalho, contribuindo para uma boa relação entre os empregados e seus trabalhos.

## **12. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do presente estudo buscou-se trazer uma melhor definição daquilo que se entende como competência, apresentando e explicando os termos “Hard skills e Soft skill”, tendo como objetivo demonstrar a importância das Soft skills e como elas refletem dentro das empresas, observando que o estudo do assunto se faz indispensável para aqueles que desejam obter um maior sucesso profissional. Devido a contemporaneidade do assunto os termos “Hard Skills e Soft Skills” são tratados de maneira superficial, porém com o decorrer do tempo com certeza serão cada vez mais recorrentes, tendo esse aspecto em vista, futuros estudos se fazem necessários para um maior aprofundamento a cerca do tema tendo em vista as constantes alterações no mercado juntamente com suas necessidades, dessa maneira, conhecer e desenvolver soft skills é fundamental para a criação de profissionais ainda mais capacitados não só tecnicamente mas também emocionalmente, pois a combinação das hard e soft skills são a chave para o sucesso no mundo moderno.



## REFERÊNCIAS

- BOYATZIS, Richard; BOYATZIS, Richard E.; SAATCIOGLU, Argun. A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of management development*, 2008.
- BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas - 2. Ed.* Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001.
- HALF, Robert; *The School of Life. Inteligência Emocional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho*. 2021.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho - redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, 350 p.
- Leite, Isabela. Em um Ano, Justiça do Trabalho em SP registra 16 mil ações por assédio moral e tem alta de 8,2% em ações por doenças ocupacionais. G1, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/05/01/em-um-ano-justica-do-trabalho-em-sp-registra-16-mil-acoes-por-assedio-moral-e-tem-alta-de-82percent-em-acoes-por-doencas-ocupacionais.ghtml>. Acesso em: 28 de nov. de 2022.
- MATOS, Matheus lobo. *Estudo sobre o conhecimento e o desenvolvimento de soft skills no curso de administração da UFMA*. 2020. 23 f. Trabalho de conclusão de curso (monografia) – Curso de administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, Maranhão, 2020.
- MATTESON, Miriam L.; ANDERSON, Lorien; BOYDEN, Cynthia. " Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *portal: Libraries and the Academy*, v. 16, n. 1, p. 71-88, 2016.
- MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for" intelligence." *American psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MOREIRA, Diego de Andrade. Motivação e Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: Um estudo no Centro de Referência de Assistência Social em Bom Jardim-PE. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Brasil.

PENHAKI, Juliana de Rezende. Soft Skills na Indústria 4.0. 2019. 115 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

PEREIRA, Marco Antonio Carvalho. Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.

SERPA, Ana Márcia Pereira; SEFFRIN, Larissa Leal. Soft Skills nas organizações contemporâneas: uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas. Orientador: Marcel Stanlei Monteiro. 2021. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2021.

SCHULZ, Bernd. The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. 2008.

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.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. A importância das Soft Skills nas competências profissionais. 2019. Tese de Doutorado.