

O IMPACTO DAS SOFT SKILLS SOBRE A LIDERANÇA

Adriano Araújo Nogueira
adriano.nogueira@aedb.br
AEDB

Fernanda Ellen Francisco
fernanda.francisco@aedb.br
AEDB

Washington Lemos
washington.lemos@aedb.br
AEDB

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar e expor o comportamento de uma equipe de gestão, sendo sua principal abordagem a simulação da rotina de uma empresa, ressaltando a importância da avaliação de desempenho, utilizando o feedback que foi transmitido pela equipe sobre seu líder e as habilidades desenvolvidas do mesmo, conhecidas como Soft Skills. O estudo teve como base a metodologia de pesquisa qualitativa e o tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória, a fim de demonstrar através de gráficos com dados coletados de uma empresa x, a influência que as habilidades de um líder possuem no meio empresarial e os seus resultados gerados.

Palavras-Chave: Liderança; Gestão; Desempenho; Soft Skills.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho não é algo recente, pois segundo CHIAVENATO (1998) desde que um homem dê emprego a outro, o seu trabalho passa a ser avaliado. Este modelo de avaliação é comum em ambientes organizacionais e tem como objetivo visualizar o desenvolvimento de equipes, além da análise individual do colaborador.

A temática abordada desse trabalho procura simular um cenário de gestão baseado na realidade empresarial, como também, avaliar o desempenho de um líder por meio de soft skills desenvolvidas durante rodadas dessa atividade.

Outro ponto importante desse artigo se justifica pelo fato dos indicadores, tipicamente, serem analisados em separado, assim, ficando mais fácil visualizar e identificar as relações das soft skills das respostas obtidas e traçar um diagnóstico de auto avaliação do líder e emparelhamento dos resultados com o feedback da equipe para mostrar qual a influência que as soft skills de um gestor possui diante de sua equipe de trabalho.

3. Referencial Teórico

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho não é algo novo, pois segundo CHIAVENATO (1998) desde que um homem dê emprego a outro, o seu trabalho passa a ser avaliado.

Para CHIAVENATO (1999) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Já Gil (2001) aponta que, a avaliação de desempenho, através de aplicabilidade de seus métodos, pode apontar algumas questões organizacionais, como razões do empregado que possa estar atrapalhando o seu rendimento, além de temas relacionais existentes na empresa e motivação dos empregados.

Por isso, RIBEIRO (2005) tem a visão que o momento de avaliação de desempenho é o instante que empresa está olhando para o seu trabalho e espera receber alguma observação sobre seu desempenho.

Logo nota-se, que quando uma organização faz uma análise de desempenho é possível obter os resultados sobre os colaboradores e obter um feedback sobre o que precisa ser melhorado por todos os envolvidos. Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito bem dinâmico, pois com o parecer da equipe dentro de um certo período de tempo é possível identificar o perfil e o desempenho de cada membro, identificando problemas como: supervisão de pessoal, integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, dissonâncias, utilização inadequada de mão de obra especializada e motivação.

2.2. SOFT SKILLS

Por Elsevier (2013), o conceito de competência é um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização. Esse conceito frequentemente é vinculado à ideia de complexidade, a aplicação das competências em contextos cada vez mais sofisticados à medida que o indivíduo se desenvolve profissionalmente

Para Agnate (2005), são designadas de soft skills as competências não técnicas como a comunicação, criação de empatia, confiança com grupos e capacidade de resiliência em um ambiente de trabalho com incerteza.

2.3. A LIDERANÇA

Para Kotler (2000), liderança consiste no processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas para alcançar objetivos. Para que haja liderança, deve haver outras pessoas envolvidas, ou seja, um líder sem liderados não é um líder. O líder influencia, ele não necessita ditar ordens para ser obedecido ou, não há liderança, somente influencia ou popularidade.

Conforme SOTO (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais. A habilidade técnica se refere a conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

3. Metodologia

Este artigo é baseado em pesquisa qualitativa, a qual para Minayo (2003) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a serem adotadas para construir uma realidade.

Godoy (1995) explicita algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, os quais embasam também este trabalho:

Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados. (Godoy, 1995, p.58)

O tipo de pesquisa utilizado neste artigo foi a exploratória. Na qual, Gil (1991) afirma que:

Embora as pesquisas geralmente apontem para objetivos específicos, estas podem ser classificadas em três grupos: estudos exploratórios, descritivos e explicativos. Pesquisa Exploratória: um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. (Gil, 1991, p.46)

Sendo assim, este tipo de pesquisa é muito útil para a vida dos pesquisadores contribuindo para o seu desenvolvimento, pois:

Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores, que visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. (GIL, 1999, p. 43)

4. Descrição dos Dados

A temática abordada desse trabalho procura simular através de um jogo, um cenário de gestão baseado na realidade empresarial, como também, avaliar o desempenho de um líder por meio de soft skills desenvolvidas durante as rodadas dessa atividade.

O presente artigo buscou coletar dados dos colaboradores da empresa x através de um questionário da plataforma Survey na disciplina dos jogos de negócios, avaliando também, o desempenho do líder, pela comparação das respostas obtidas nos questionários.

Durante as rodadas do jogo, pudemos observar que o presidente “líder” influenciava positivamente o grupo. Ele é que demonstrava mais iniciativa e passava esta disposição e energia para a equipe.

A vivência em sala de aula, possibilitou convivermos com diferentes pessoas que estávamos acostumados a relacionar, e aprendermos a lidar com diferentes culturas e pensamentos, buscando em cada rodada ouvir e aceitar as opiniões de cada um do grupo.

Com o jogo, pudemos observar também, como é o comportamento de um líder em diferentes situações. Quando estava por “cima” na liderança e quando passava por maus momentos no jogo e ficava “abaixo” do esperado. Em todas as situações sabia como lidar com o grupo, e isso fez com que coletássemos dados e fizéssemos gráficos sobre a avaliação de desempenho da liderança.

Nas 5 primeiras ilustrações, temos as figuras de gráficos que mostram as avaliações de um grupo sobre seu líder. Já na 6ª, mostra a avaliação do líder sobre ele mesmo, como foi seu desempenho durante certo trimestre.

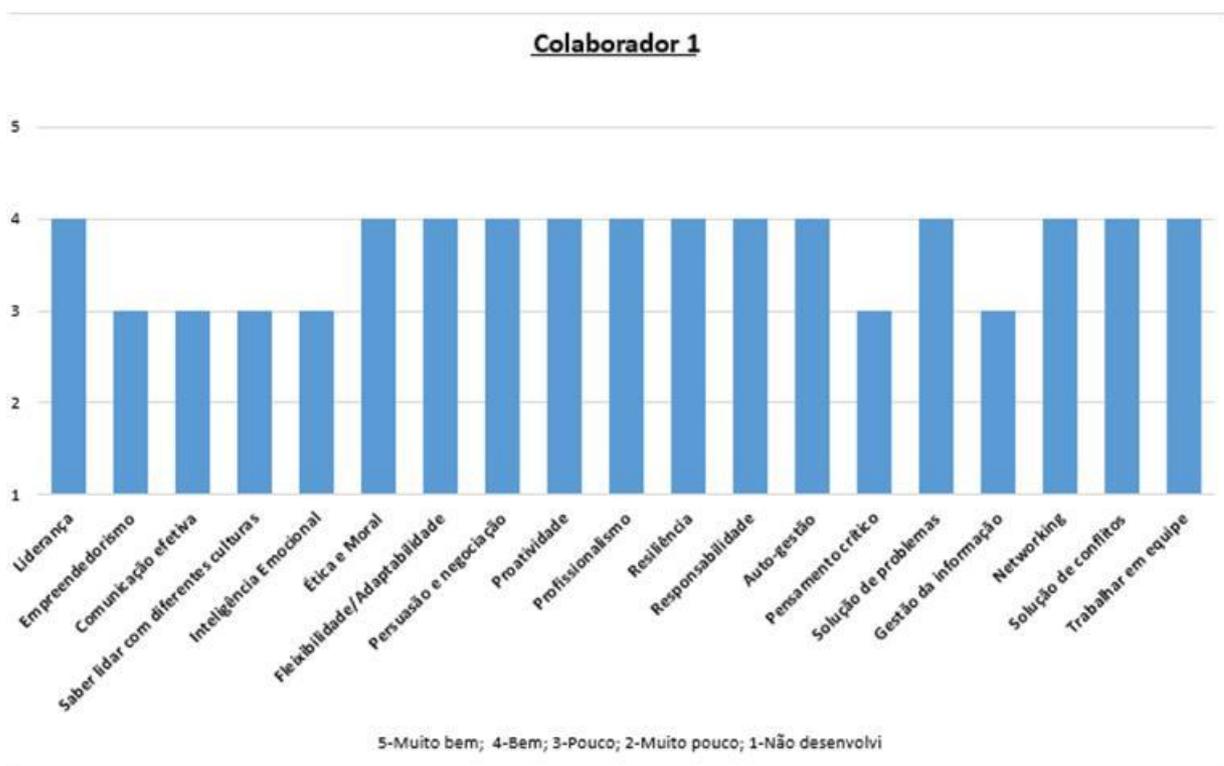


Figura 1: Avaliação do colaborador 1 de uma empresa sobre seu presidente “Líder. Fonte: Pesquisa elaborada pelo grupo.

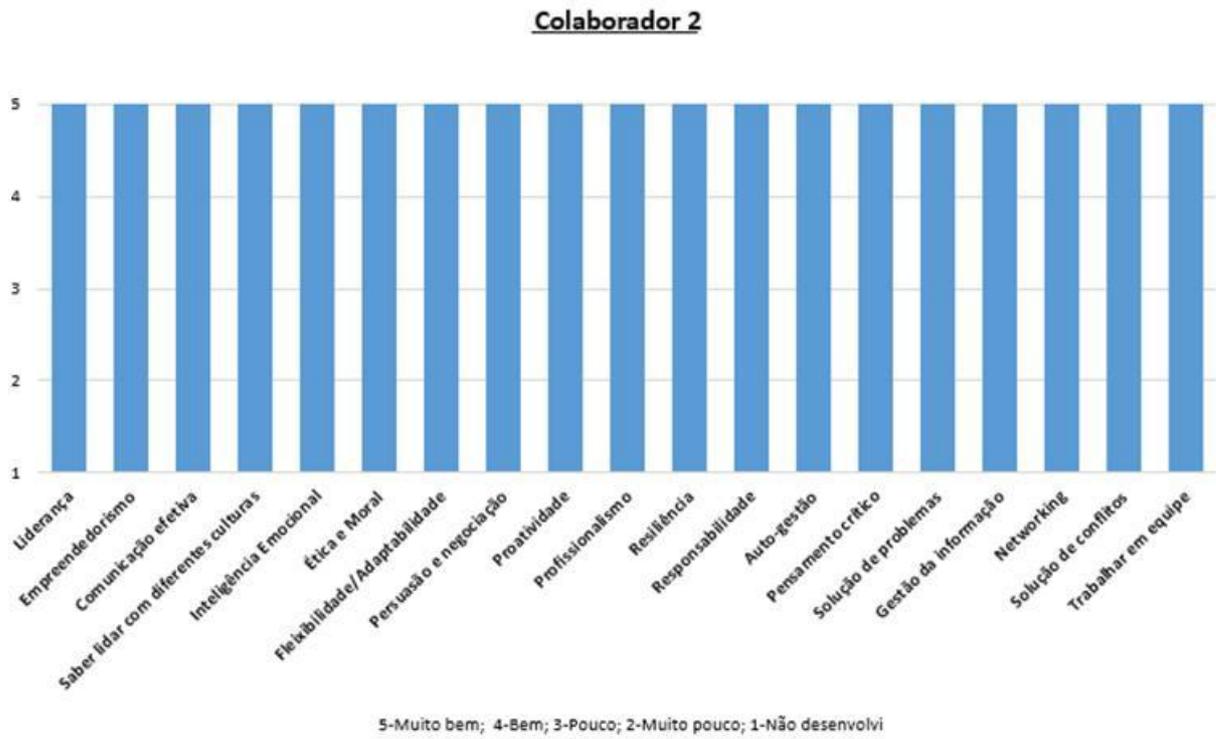


Figura 2: Avaliação do colaborador 2 de uma empresa sobre seu presidente “Líder. Fonte: Pesquisa elaborada pelo grupo.

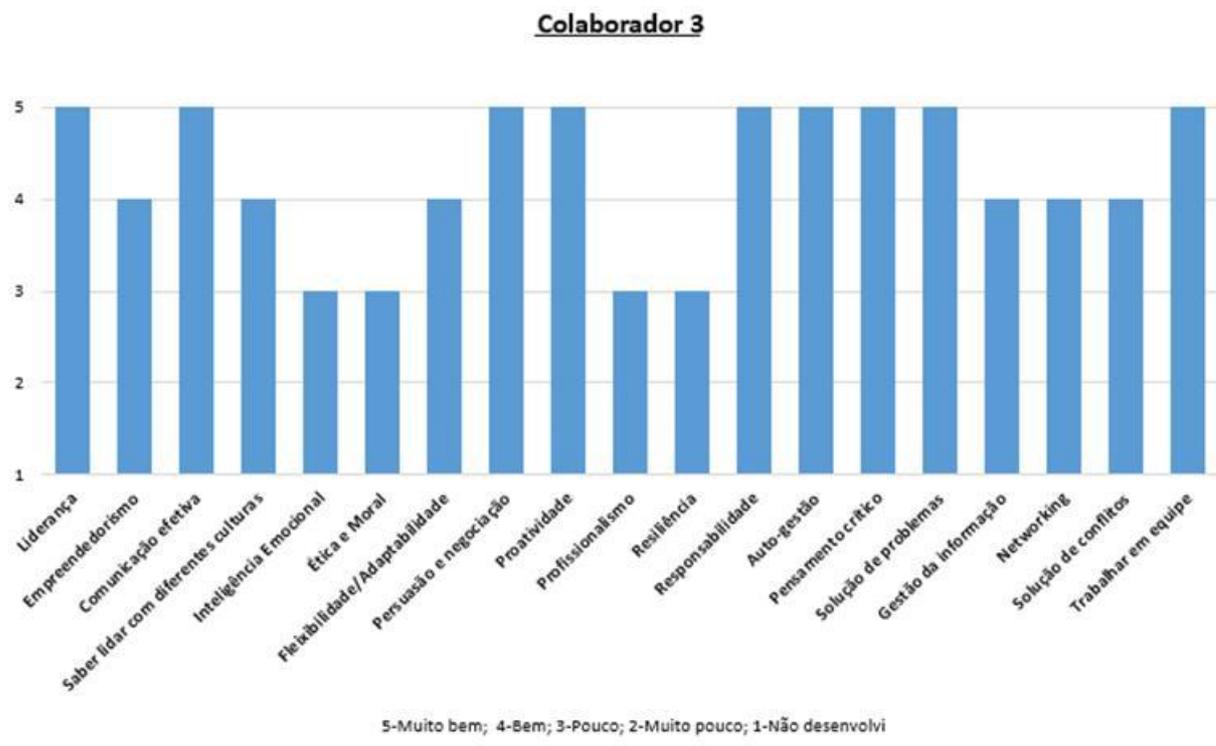


Figura 3: Avaliação do colaborador 3 de uma empresa sobre seu presidente “Líder. Fonte: Pesquisa elaborada pelo grupo.

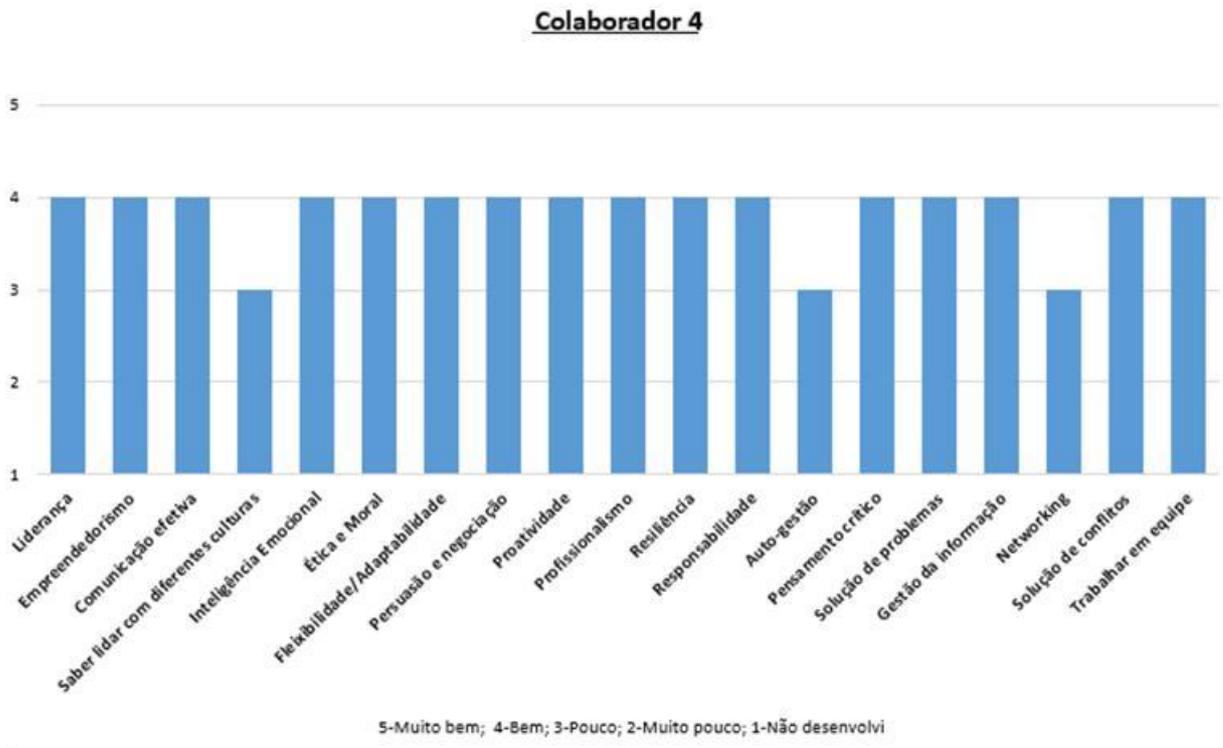


Figura 4: Avaliação do colaborador 4 de uma empresa sobre seu presidente “Líder. Fonte: Pesquisa elaborada pelo grupo.

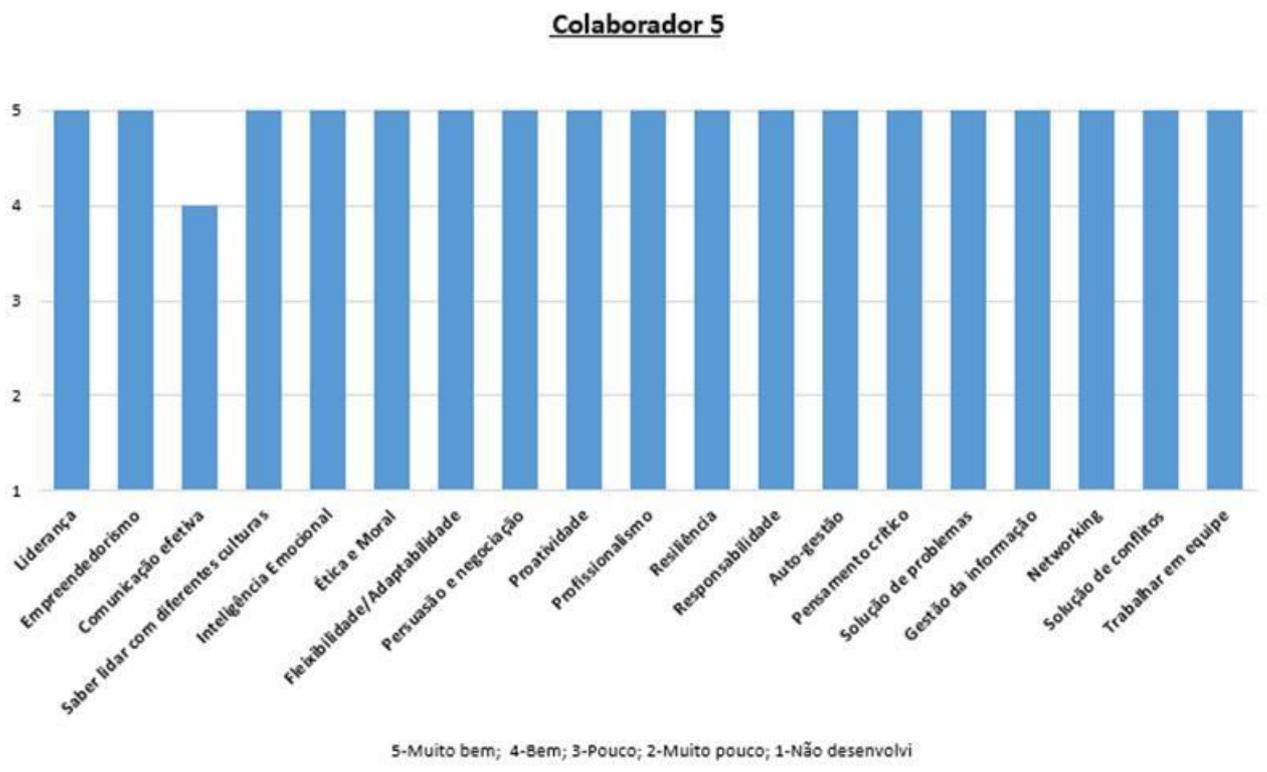


Figura 5: Avaliação do colaborador 5 de uma empresa sobre seu presidente “Líder. Fonte: Pesquisa elaborada pelo grupo.

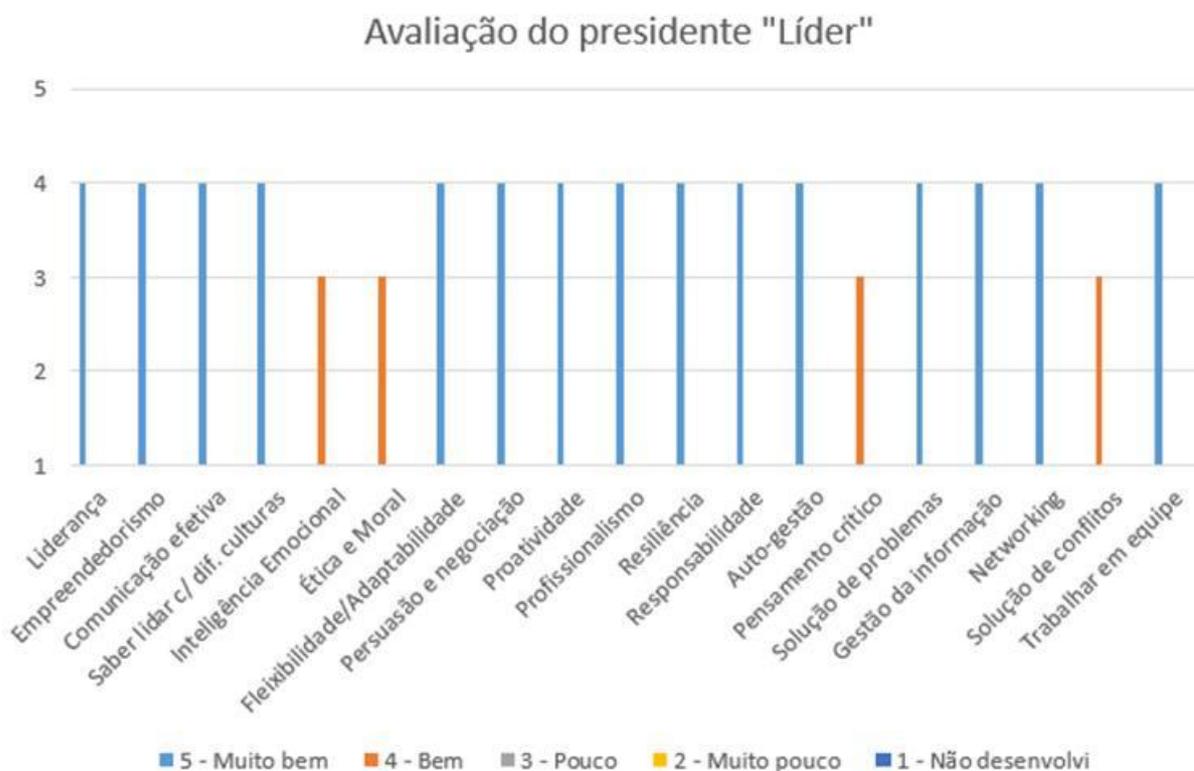


Figura 6: Avaliação do presidente “Líder” de uma empresa sobre ele mesmo. Fonte: Pesquisa elaborada pelo grupo.

5. Análise dos Resultados

Na figura 1 podemos observar a avaliação do grupo da empresa x sobre seu presidente, na qual o colaborador 5 considera que o presidente desenvolveu bem a liderança, flexibilidade e adaptabilidade, persuasão e negociação, proatividade, responsabilidade, solução de problemas, solução de conflitos e trabalhar em equipe. E que desenvolveu pouco o empreendedorismo, comunicação efetiva, capacidade de lidar com diferentes culturas, inteligência emocional, ética e moral, profissionalismo, resiliência, autogestão, pensamento crítico, gestão da informação e networking.

O colaborador 4 considera que o presidente desenvolveu bem a liderança, empreendedorismo, comunicação efetiva, ética e moral, flexibilidade e adaptabilidade, persuasão, negociação, proatividade, profissionalismo, resiliência, responsabilidade, autogestão, pensamento crítico, solução de problemas, gestão da informação, networking, solução de conflitos e trabalho em equipe. E que desenvolveu pouco na variável de lidar com diferentes culturas e inteligência emocional.

O colaborador 3 considera que o presidente desenvolveu bem o empreendedorismo, comunicação efetiva, capacidade de lidar com diferentes culturas, inteligência emocional, ética e moral, flexibilidade e adaptabilidade, profissionalismo, resiliência, gestão da informação, networking e solução de conflitos. E que desenvolveu muito bem a liderança, persuasão e negociação, proatividade, responsabilidade, autogestão, pensamento crítico, solução de problemas e trabalhar em equipe.

O colaborador 2 considera que o presidente desenvolveu muito bem a liderança, empreendedorismo, comunicação efetiva, capacidade de lidar com diferentes culturas, inteligência emocional, ética e moral, flexibilidade e adaptabilidade, persuasão e negociação, proatividade, profissionalismo, resiliência, responsabilidade, autogestão, pensamento crítico, solução de problemas, gestão da informação, networking, solução de conflitos e trabalhar em equipe.

O colaborador 1 considera que o presidente desenvolveu muito bem a liderança, empreendedorismo, comunicação efetiva, saber lidar com diferentes culturas, inteligência emocional, ética e moral, flexibilidade e adaptabilidade, persuasão e negociação, proatividade, profissionalismo, resiliência, responsabilidade, autogestão, pensamento crítico, solução de problemas, gestão da informação, networking, solução de conflitos e trabalhar em equipe.

Na figura 2 podemos observar a avaliação do líder sobre ele mesmo, como foi seu desempenho durante certo trimestre. Na qual, ele considera ter desenvolvido muito bem a liderança, o empreendedorismo, a comunicação efetiva, saber lidar com as diferentes culturas, a flexibilidade e adaptabilidade, persuasão e negociação, proatividade, profissionalismo, resiliência, responsabilidade, autogestão, solução de problemas, gestão da informação, networking e trabalhar em equipe. Já em relação a inteligência emocional, ética e moral, pensamento crítico e solução de conflitos, o líder considerou ter desenvolvido bem.

6. Considerações Finais

Podemos concluir com a análise dos dados, que a liderança, a persuasão e negociação, proatividade, responsabilidade, solução de problemas e trabalho em equipe foram soft skills muito bem desenvolvidas tanto para o líder quanto para a equipe, já a solução de conflitos foi uma habilidade bem desenvolvida na opinião dos dois lados analisados.

Através da análise, percebemos que as outras soft skills apresentaram divergências nos pontos de vista entre equipe e presidente.

Esse tipo de avaliação serve como feedback para as organizações e pode ser realizada mensalmente nas empresas, possibilitando assim, maior credibilidade nas respostas, pois a pesquisa foi apenas um momento analisado.

Logo, se aplicada mensalmente, é possível traçar um acompanhamento da trajetória de resultados de cada colaborador, inclusive de seu líder, permitindo não só o ajuste de falhas, como o melhor aproveitamento do capital humano, e o possível desenvolvimento de novos talentos, permitindo assim, o crescimento não só da organização, como de toda a equipe.

6. Referências

AGANTE, L. A importância das soft skills na vida profissional, Dinheiro Vivo. Disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/a-importancia-das-soft-skills-na-vida-profissional/>> Acesso em 12 jun. 2019

ANDRADE, C. S. L., A INFLUÊNCIA DAS SOFT SKILLS NA ATUAÇÃO DO GESTOR A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS. Disponível

em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17711/Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20Final%202016.pdf>> Acesso em 14 jun. 2019

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos – São Paulo: Atlas, 1998.

FABIANE, Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>> Acesso em 12 jun. 2019

CORREIA, F. L.; MOURA, J. M.; CALVOSA, M. V. D.; NETO, S. P. D. A necessidade de gestores no século xxi: liderança empresarial x gerenciamento eficaz. Em: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005.

MAXWELL, CERTIFICAÇÃO DIGITAL PUC RIO. Disponível em:<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12233/12233_3.PDF> Acesso em 14 jun. 2019.

MOTTA, C. C. Avaliação de desempenho. Disponível em:<<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>> Acesso em 12 jun. 2019.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7ª ed. São Paulo. LTr, 1999. **RIBEIRO,** Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

PORTAL EDUCAÇÃO. Liderança: O que é e Como Lidar. Disponível em:<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/lideranca-o-que-e-e-como-lidar/32619>> Acesso em 20 jun. 2019.

SAUAIA, A.C.A. Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 3ª. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo, 2013. (Livro-texto desta disciplina).