

## UM OLHAR SOBRE AS SOFT SKILLS NO CONTEXTO DA PANDEMIA

### Nayara Moreira de Brito

Graduada em Pedagogia na Universidade de Mogi das Cruzes. Graduanda em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes.

### Neusa Haruka Sezaki Gritti

Profª Drª das Fatecs de Mogi das Cruzes, Itaquaquetuba e Sebrae.

### Resumo

As soft skills tem relevância no ambiente profissional e tão logo identifica-se como fundamental. Este presente artigo visa investigar as soft skills mais solicitadas no trabalho em home office no contexto da pandemia, caracterizando-as, elucidando requisitos comportamentais no trabalho em home office e as soft skills nesses requisitos. As mudanças as quais ocorrem em sociedade também refletem no ambiente laboral, a função da Gestão de Recursos Humanos é primordial para coordenar os colaboradores nessas mudanças. A pesquisa embasa-se na abordagem qualitativa exploratória. É possível reconhecer a relevância de determinadas soft skills nesse contexto em questão e os seus reflexos no ambiente profissional.

Palavras-chave: Soft Skills. Home Office. Recursos Humanos.

**Editor Geral**

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

**Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

**Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.  
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218  
E-mail: [f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

## Abstract

Soft skills have relevance in the professional environment and as soon as they identify themselves as fundamental. This article aims to investigate the most requested soft skills in home office work in the context of the pandemic, characterizing them, elucidating behavioral requirements in home office work and the soft skills in those requirements. The changes that occur in society also reflect in the work environment, the role of Human Resources Management is essential to coordinate employees in these changes. The research is based on the exploratory qualitative approach. It is possible to recognize the relevance of certain soft skills in that context and their impact on the professional environment.

Keywords: Soft Skills. Home Office. Human Resources.

## 1. Introdução

Este artigo tem como finalidade investigar as *soft skills* mais solicitadas no trabalho em home office no contexto da pandemia, uma vez que o cenário pandêmico ocasionado pela COVID-19 resultou em mudanças repentinas as quais apresentam novas estratégias profissionais dentre as quais, conforme Miceli, (2020), a adoção do home office, e segundo Cepellos, (2020), novas habilidades comportamentais são requeridas nesse contexto.

Em consideração a esse cenário em que os indivíduos reorganizam suas práticas profissionais, percebe-se a necessidade de que as habilidades comportamentais sejam repensadas. Apresenta-se, portanto, o questionamento da importância das *soft skills* no trabalho em home office durante a pandemia.

Isto posto, ressalta-se a necessidade de conceituação das *soft skills*, ou seja, percebe-se como fundamental o estudo dos requisitos para o trabalho em home office nesse contexto pandêmico e evidencia-se a necessidade de análise desses requisitos nos quais são percebidas as *soft skills*.

É preciso analisar as *soft skills* uma vez que se apresentam como um aspecto importante na vivência em sociedade e refletem no ambiente de trabalho. Essas

habilidades, tornam-se socialmente relevantes uma vez que são requeridas no trabalho em home office no contexto da pandemia. Assim, segundo Miceli, (2020), perdurará no pós-pandemia, é uma prática que pode perdurar por muito tempo. Além disso, a prática dessas habilidades possibilita os indivíduos a atuarem de maneira consciente no cotidiano e em suas práticas laborais.

Sendo assim, elaborou-se o desenvolvimento deste artigo a partir dos conhecimentos e informações encontradas sobre o assunto, evidenciando a existência das *soft skills* no trabalho em home office no contexto da pandemia e a sua relevância.

Este trabalho é composto pelos seguintes tópicos: referencial teórico: a função da Gestão de Recursos Humanos frente ao home office no contexto pandêmico, *soft skills*; metodologia: forma e coleta de dados, descrição dos resultados; análises e discussões: a compreensão das *soft skills* essenciais nos dados coletados e sua relevância, considerações finais e referências.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 A função da Gestão de Recursos Humanos frente ao trabalho em home office no contexto pandêmico**

A Gestão de Recursos Humanos desenvolve-se e seu conceito é alterado de acordo com o momento social vivenciado. Esse departamento surgiu no século XX, de acordo com Brandão (2004); Almeida (2010); Oliveira (2010); Bonache (2010) (apud SILVA et al., 2017, p. 887) “Apenas no começo do século XX houve a estruturação da gestão de recursos humanos [...]” e para Chiavenato, (2014, p.32) “O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a administração e o comportamento.”. No período seguinte à Revolução Industrial, a Gestão de Recursos Humanos foi nomeada como Relações Industriais, nesse momento objetivava apenas a resolução de conflitos burocráticos entre funcionários e a empresa, e esse conceito perdurou até meados de 1950, (CHIAVENATO, 2014).

O desenvolvimento social e as novas conjunturas propiciaram mudanças quanto ao Departamento de Relações Industriais, os antigos preceitos foram alterados por uma

nova perspectiva quanto à administração de pessoas. “Na década de 80 houve [...] a função estratégica, devido à competitividade e desafios tecnológicos, econômicos e sociais que seguiram até os dias de hoje.” BRANDÃO, (2004); ALMEIDA (2010); OLIVEIRA (2010); BONACHE (2010) (apud SILVA et al., 2017, p. 887). Esse olhar inovador ocorreu entre 1950 e 1990, nomeou-se, então, como Administração de Recursos Humanos (ARH), mas, embora as alterações tenham ocorrido, os indivíduos permaneceram sendo considerados como sujeitos padrões sem considerar suas individualidades. (CHIAVENATO, 2014).

Os acontecimentos sociais influenciam, como percebido, no conceito de administração de pessoas, com o desenvolvimento da Era da Informação, contexto social que se iniciou em 1990 até os dias atuais, a ARH deu lugar à Gestão de Pessoas (GP), nessa perspectiva os sujeitos são considerados em sua integralidade, (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), Gestão de Recursos Humanos trata sobre a existência do aspecto humano nas empresas, o qual proporciona diversos elementos às organizações. Percebe-se a Gestão de Recursos Humanos como área que irá conduzir os indivíduos e seus aspectos, entre os quais as habilidades e competências, no espaço profissional.

A Gestão de Recursos Humanos, ainda de acordo com Chiavenato (2014), percorre diversas alterações ao longo dos anos. É perceptível a necessidade de que as práticas de gestão sejam conscientes e se adequem conforme as necessidades, “O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro [...]” (CHIAVENATO, 2014, p.1). Ressalta-se, portanto a necessidade da Gestão de Recursos Humanos reconhecer a importância de suas práticas e conduzir os indivíduos em suas ações profissionais ao longo do tempo e das transformações.

Gestão de Recursos Humanos é a responsável pela condução das práticas laborais, isso também deve ocorrer perante as transformações ocasionadas pela COVID-19, de acordo com Cepellos, (2020, p.35) “Afim de contas, essa é uma crise que atinge diretamente as pessoas e, portanto, deve ser gerenciada de maneira especial pela área que cuida da força de trabalho.” Assim, percebe-se como função da Gestão de

Recursos Humanos no cenário pandêmico coordenar os colaboradores em suas práticas profissionais no trabalho em home office.

As mudanças ocasionadas pela COVID-19 foram diversas em variadas áreas da sociedade, segundo disposto nos informes da Organização Mundial da Saúde (2020), (OMS), é uma doença gerada pelo novo coronavírus nomeado SARS-CoV-2. A aparição desse vírus proporcionou alterações no modo de vida dos indivíduos e ocasionou uma pandemia. A pandemia, de acordo com a OMS (2010), é o contágio de uma nova doença a nível mundial.

No cenário pandêmico, as alterações no modo de vida dos sujeitos foram amplas, dentre as quais, conforme orientado pela OMS (2020), a necessidade do distanciamento social, uso de artefatos de segurança e diminuição das aglomerações dentre outras medidas as quais orientaram novas práticas em sociedade e, segundo Losekann e Mourão, (2020, p.72) “A COVID-19 e as medidas decorrentes de isolamento acarretaram a necessidade de adaptação imediata das relações de trabalho. O trabalho em home office foi a solução adotada para uma parcela da força de trabalho [...]”.

As adaptações ocasionadas nesse contexto pandêmico refletem no ambiente profissional, isto é, passa por alterações nas práticas profissionais. O home office é compreendido como uma das práticas de trabalho adequada nesse momento, visto que ele contempla o distanciamento social.

O trabalho em home office, de acordo com Oliveira, (2019 apud WERNECK, 2020, p.5) “[...] pode ser considerado, com base no entendimento de diversos estudiosos sobre o tema, como uma das formas de teletrabalho, especificamente realizada na residência do prestador do serviço.”. É tratada pela Consolidação das Leis Trabalhistas (2017), (CLT), “Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.”

É possível reconhecer o trabalho em home office como uma modalidade que possibilita o distanciamento social em que os indivíduos atuam em suas práticas profissionais à distância. A adoção do home office, conforme Werneck, (2020), ocorreu de caráter

emergencial, impossibilitando algumas organizações de planejarem suas transformações.

Desse modo, a Gestão de Recursos Humanos se destaca como a responsável por guiar as práticas profissionais dos sujeitos ao longo dos anos e transformações. Dessa forma, é preciso que sejam práticas conscientes as quais auxiliam os indivíduos em suas práticas profissionais. As transformações repentinas causadas pela COVID-19 foram amplas e o home office como modalidade de trabalho foi uma delas. A Gestão de Recursos Humanos deve agir perante esse contexto, é a área a qual auxiliará os sujeitos nessa mudança e também adequará suas estratégias de acordo com a nova situação social e profissional.

## 2.2 Soft Skills

Ao coordenar os colaboradores em suas práticas profissionais no home office no contexto pandêmico, a Gestão de Recursos Humanos deve, também, focar os aspectos humanos dos indivíduos, conforme Chiavenato, (2014) os colaboradores devem ser reconhecidos em seus diversos aspectos, suas histórias, saberes, competências e habilidades.

As mudanças nas habilidades comportamentais ocorrem a cada nova conjuntura, segundo Benvenuti (2018, p. 16-18), “Não dá para enfrentar o mundo se valendo das habilidades valorizadas pelas gerações anteriores. [...] A vida atual exige competências profissionais novas e diferentes.”

Nesse cenário da COVID-19 as transformações em habilidades comportamentais também ocorreram, para Cepellos (2020, p.37) “[...] a crise vem permitindo a profissionais desenvolverem ou aperfeiçoarem competências comportamentais cada vez mais importantes [...]”, são as denominadas *soft skills*. Segundo Sgobbi e Zanquim (2020), as habilidades de comportamento realizadas e percebidas num profissional são as *soft skills*.

As *soft skills* são consideradas como habilidades comportamentais, ou seja, são aspectos intangíveis e não técnicos existentes nas práticas humanas dos indivíduos os quais atuam em sociedade. Segundo Robles (2012) as

*soft skills* são traços de caráter, atitudes, e comportamentos – ao invés de aptidão ou conhecimentos técnicos. *Soft Skills* são intangíveis, não-técnicas, habilidades específicas de personalidade que determinam a força de alguém como um líder, facilitador, mediador e negociador. (ROBLES, 2012, p. 457, tradução nossa)

É notória as *soft skills* como habilidades comportamentais as quais também guiam os sujeitos em seus respectivos cargos dentro do ambiente de trabalho. De acordo com Sgobbi e Zanquim (2020, p2.) “As *soft skills* podem ser observadas pelas habilidades de comunicação, autoconhecimento, gerenciamento de projetos, mentalidade de equipe, vontade e capacidade de aprender [...]”, ou seja, compreendem-se as *soft skills* em aspectos interpessoais e intrapessoais.

Os aspectos interpessoais são considerados por Gardner (1989 apud GOLEMAN, 2012, p.63) “(...) “a capacidade de discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação e desejo de outras pessoas”, pode-se reconhecer esse preceito nas *soft skills* em momentos de comunicação, mentalidade de equipe, gerenciamento de projetos. Ademais, aspectos intrapessoais, são conceituados por Gardner, (1989 apud GOLEMAN, 2012, p.63) como “(...) contato com nossos próprios sentimentos e a capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar o comportamento.” Ressalta-se, portanto o aspecto intrapessoal das *soft skills* em momentos de autoconhecimento, capacidade de aprender, ou seja, a inteligência emocional. Essa tem fundamental importância aos sujeitos. Segundo Goleman (2012)

*as pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de*

*concentração no trabalho e lucidez de pensamento. (GOLEMAN, 2012, p.60)*

Ao apresentar em suas ações aspectos das *soft skills*, os sujeitos agem em sua completude e ampliam as possibilidades no ambiente profissional em que atuam para além de suas habilidades práticas, para Robles (2012, p.461, tradução nossa), “Recrutadores corporativos querem candidatos com competências nas *soft skills* as quais adicionam valores com suas habilidades comportamentais, e também os quais têm a habilidade de fazer a diferença no ambiente de trabalho.”.

É relevante compreender quais são as *soft skills*, ou seja, quais são os comportamentos e traços pessoais existentes considerados como as habilidades mencionadas. Robles, (2012), ao realizar uma pesquisa com executivos sobre as mais almeçadas *soft skills* no contexto laboral apresenta algumas delas.

#### **Quadro 1-** Dez atributos de *Soft Skills* categorizadas por listas de executivos

• Comunicação – oral, capacidade de fala, escrita, apresentação, escuta
• Cortesia – maneiras, etiqueta, etiqueta empresarial, agradável, dizer por favor e obrigada, respeito
• Flexibilidade – adaptabilidade, disposto a mudanças, aprendizado contínuo, aceita situações novas, ajustes, ensinável
• Integridade – honesto, ético, moral, tem valores pessoais, faz o que é correto
• Habilidades Interpessoais – agradável, apresentável, senso de humor, amigável, auxiliador, empático, autocontrole, paciência, sociabilidade, cordialidade, habilidades sociais
• Atitude Positiva – otimismo, entusiasmo, encorajamento, felicidade, confiança
• Profissionalismo – eficiência, boa vestimenta, aparência, preparo
• Responsabilidade – responsável, confiável, conclui as tarefas de trabalho, engenhoso, autodisciplinado, vontade de fazer bem, consciente, senso comum
• Trabalho em Equipe – cooperativo, boa relação com os outros, agradável, auxiliador, ajudante, colaborativo
• Ética de Trabalho – trabalha com afinco, disposto a trabalhar, leal, iniciativa, motivado, pontual, boa frequência

**Fonte:** ROBLES, 2012, p. 455, tradução nossa.

É possível reconhecer, novamente, como *soft skills* aspectos interpessoais e intrapessoais, sendo esses: a comunicação, a cortesia, flexibilidade, atitude positiva,

responsabilidade, ética no trabalho, trabalho em equipe entre as outras diversas apresentadas por Robles, (2012).

As *soft skills* podem ser encontradas no espaço organizacional em que os indivíduos são atuantes, são habilidades comportamentais interpessoais e intrapessoais. Assim, compreende-se as *soft skills* como agregadoras de valores no espaço de trabalho, capazes de possibilitar a eficiência, soluções de problemas e produtividade. Ao reconhecê-las é possível afirmar a importância do enfoque para as *soft skills* no intuito de que existam e sejam compreendidas no espaço de trabalho, almejando o êxito.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Forma de coleta de dados**

O método para a realização desta pesquisa é de cunho qualitativo, visto que este artigo exige a compreensão do problema apresentado, analisando as relações humanas no contexto social. Conforme Ferreira, Araújo, Fornari, (2020), a pesquisa qualitativa analisa e interpreta os discursos dos sujeitos os quais atuam em sociedade e desse modo possibilita a construção de conhecimentos quanto aos assuntos sociais existentes.

A pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que o seu desenvolvimento é fundamentado em produções bibliográficas e publicações de outras fontes pois auxilia a ter uma ampla compreensão do problema apresentado. Esse método possibilita elucidar mais o problema, segundo Gil, (2010 p. 27, apud TEIXEIRA, 2014 p.24) “[...] pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com problema [...] Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.” Ao desenvolver o trabalho numa abordagem qualitativa exploratória, almeja-se um embasamento que permitirá a veracidade do mesmo.

Os materiais coletados para análise do tema foram de artigo científico, artigos, relatórios e boletim de pesquisas, matérias online sobre o assunto, matéria de especialista e guia de orientação. Os dados coletados para análises e discussões

datam-se de março de 2020 a fevereiro de 2021. O trabalho é desenvolvido reconhecendo a existência e a relevância das *soft skills* no trabalho em home office no contexto da COVID-19.

### 3.2 Descrição dos resultados

Os resultados obtidos a partir da pesquisa qualitativa exploratória quanto aos requisitos existentes para o trabalho em home office no cenário da COVID-19, foram relevantes. As *soft skills* são abordadas, para Cepellos, (2020, p. 37) “[...] a crise vem permitindo a profissionais desenvolverem ou aperfeiçoarem competências comportamentais cada vez mais importantes, como o rápido aprendizado, a flexibilidade e a adaptação.”, sendo essas habilidades comportamentais.

O artigo desenvolvido pela Equipe RH (2020), aborda a necessidade de que os indivíduos se reinventem e isso acarreta a necessidade de novas *soft skills*, "A adaptação se tornou uma máxima. E com isso, algumas *soft skills* antes apenas vistas como interessantes, passaram a ser essenciais.", cita a autogestão, a colaboração, a inteligência cultural e emocional e a administração do tempo. (EQUIPE RH, 2020)

Ao discorrer sobre as *soft skills*, Müller (2020), também menciona as necessidades de mudanças nas habilidades comportamentais em que algumas tornam-se mais essenciais do que outras nesse momento, tais como, a autogestão, a colaboração, a flexibilidade e a inteligência emocional são essenciais no cenário atual.

No artigo publicado pelo Editor CM (2021), compreende-se que "A pandemia da Covid-19 deixou reflexos em diversos setores da sociedade, incluindo o mercado de trabalho. Diferentes *softs skills* passaram a ser necessárias, e a nova realidade exige dos profissionais habilidades específicas.", as habilidades comportamentais citadas por ele são: ética profissional; comunicação; atitude colaborativa; flexibilidade; gestão do tempo; liderança; visão holística e crítica, e resiliência".

As *soft skills* também são discutidas por Sutto (2021) em que cita Toyama, (2021) "Seja tecnicamente ou no desenvolvimento de *soft skills* [habilidades comportamentais], atualizar os conhecimentos para estar alinhado ao momento será

crucial.", as habilidades comportamentais citadas por Sutto (2021) são as discutidas no relatório do Fórum Econômico Mundial de 2020.

O Fórum Econômico Mundial (2020), em seu relatório aborda as habilidades em crescimento até o ano de 2025, "Esse grupo inclui o pensamento crítico e análise, resolução de problemas, as quais estão no topo da lista ano após ano consistentemente. Recentemente surgiram as habilidades de autogestão como aprendizado ativo, resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade." (2020, p. 35, tradução nossa), também é possível reconhecer a empatia e o trabalho em equipe. Ademais, percebe-se o enfoque nas mudanças comportamentais mesmo antes do contexto pandêmico pois segundo o Fórum Econômico Mundial (2020, p. 5, tradução nossa) "Em média as empresas estimam que por volta de 40% dos colaboradores irão precisar de requalificação por seis meses ou menos e 94% dos líderes relatam que esperam que os colaboradores adquiram novas habilidades no trabalho, um aumento de 65% em 2018."

As *soft skills* também são mencionadas por Reis et. al (2020) no Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento do ISECENSA, em que relata que a organização no trabalho é primordial, uma vez que é necessário um espaço confortável em que existia ergonomia, é preciso planejar e gerir o seu tempo durante o momento do trabalho em home office, definir estratégias para o cumprimento do trabalho, mas também é necessário estar atento ao emocional dos colaboradores.

Segundo o relatório final da Pesquisa de Gestão de Pessoas na Crise da Covid-19 realizada pela FIA, Cia de Talentos e Xtrategie (2020), a orientação dos funcionários para o trabalho em regime home office quanto às habilidades comportamentais são dispostas em: 71% das empresas se atentaram ao requisito quanto ao horário de trabalho, 50% das empresas orientaram ao requisito do equilíbrio entre trabalho e lazer e 67% das empresas aconselharam quanto ao requisito da concentração e produtividade. Para Mantovani (2020a):

*Dentro do cenário que estamos vivendo, uma habilidade muito valorizada pelos empregadores é a capacidade de trabalhar de forma autônoma. Com o trabalho distribuído e o negócio se transformando, o gestor precisa ter ao lado pessoas que possam gerir as próprias ações, buscar*

*meios de criar proximidade com pares de trabalho, sinalizar quando algo não vai bem e questionar melhor as demandas para não perder tempo com informações desencontradas ou retrabalhos. (MANTOVANI, 2020a.)*

As habilidades comportamentais são, ainda, relatadas por Mantovani (2020a), em que é ressaltado a necessidade de não se opor às inovações no momento de transformações digitais em que a sociedade vivencia. “Então, se você faz parte desse grupo mais conservador, minha recomendação é que, para o bem da sua carreira, você comece a repensar essa atual postura.”. (MANTOVANI, 2020a).

No contexto da COVID-19, de acordo com Mantovani (2020b), “[...] o pensamento estratégico de todo o time tem sido colocado à prova. Afinal, têm se destacado nesse período os colaboradores com capacidade de propor ações emergenciais com os olhos no agora e o pensamento no futuro [...]”, ressalta-se o pensamento estratégico e a resiliência. Ademais, “Em tempos de pandemia [...] a adaptabilidade é autoexplicativa. Afinal, é preciso se adaptar a essa nova realidade para continuar sendo produtivo e engajado independentemente do terreno no qual estejamos transitando.” (MANTOVANI, 2020b).

De acordo com Andrade (2020), uma das *soft skills* primordiais é a empatia, “É preciso entender e respeitar os obstáculos e dificuldades de cada um.”. Além disso, a autora menciona a colaboração, “Vivemos na era da colaboração, então, é o momento tanto de oferecermos ajuda quanto de aprendermos a buscar apoio quando precisarmos.”, ademais, a flexibilidade, segundo Andrade (2020)

“As coisas serão feitas de outra forma agora, por isso, é preciso estar aberto ao novo.”.

Nos informes de orientação para o trabalho em home office na pandemia do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), (2020), dispõem-se as seguintes orientações entre outras: “Defina um local de trabalho silencioso, bem iluminado e ventilado, e com acesso aos recursos tecnológicos necessários.”, ademais, “Estabeleça seu horário de trabalho.”, orienta-se também “Evite distrações e interrupções desnecessárias.”; “Defina e respeite igualmente os momentos de pausa e intervalos.”, “Comunique aos demais membros da casa seu horário de trabalho.”; “É preciso buscar conjuntamente soluções de equilíbrio entre o trabalho e a família [...]” e

[...] Ouça as demandas dos filhos, companheiro, pais ou familiar que esteja aos seus cuidados.”, sendo essas, habilidades comportamentais.

Os resultados obtidos da pesquisa qualitativa exploratória foram relevantes, as *soft skills* são abordadas pelos autores e pode-se perceber a importância de determinadas habilidades comportamentais, evidencia-se, portanto, a necessidade de que sejam compreendidas em sua complexidade e relevância nesse cenário pandêmico existente.

## **4. ANÁLISES E DISCUSSÕES**

### **4.1 A compreensão das soft skills essenciais nos dados coletados e sua relevância**

As habilidades comportamentais foram colocadas em foco nesse momento pandêmico em que o home office foi adotado. No Relatório Final da Pesquisa de Gestão de Pessoas na Crise da Covid-19 (2020), o dado que se destacou, entre outros, foi a dificuldade de comportamento dos colaboradores. Além disso, o relatório do FEM (2020), menciona a esperança desde 2018 de 94% dos líderes de que os colaboradores readéquem ou adquiram novas habilidades no trabalho

Nesse cenário, compreende-se algumas *soft skills* como essenciais para que o colaborador possa desenvolver suas práticas profissionais com mais eficiência. A autogestão é uma das habilidades essenciais nesse período. Ao mencionar a autogestão, a Equipe RH (2020) ressalta o quão primordial tornou-se a gestão do tempo. De acordo com Mello (2012 apud CHIAVENATO, 2014, p.303) “Apesar de parecer o melhor dos mundos trabalhar como e onde quiser, existem algumas regras básicas. Nem todos tem o perfil para trabalhar em home office, que exige capacidade de autogestão [...]”, percebe-se a relevância nesse momento de atentar-se à essa habilidade comportamental e às possíveis dificuldades de exercê-la.

Essa relevância quanto à autogestão também foi ressaltada pelo Relatório Final da Pesquisa de Gestão de Pessoas na Crise da Covid-19 (2020), em que as orientações quanto ao trabalho em home office pelas empresas em grande parte situou-se no tema do horário de trabalho e equilíbrio entre trabalho e lazer. Ademais, o guia de orientação

do MMFDH (2020), também menciona a necessidade de estabelecer horários e respeitar pausas e intervalos. Percebe-se a autogestão como uma *soft skill* primordial nesse momento, para Mantovani, (2020a) é fundamental a autogestão para evitar retrabalhos. A autogestão possibilita o uso adequado do tempo de trabalho pelo profissional.

Gerir seus próprios atos profissionais é essencial, para Benvenuti (2018, p.15) "O ser humano se diferencia pela sua capacidade de pensar, raciocinar e tomar decisões. Isso nos tornou soberanos na Terra.", a autogestão é necessária e permite aos colaboradores se destacarem nesse contexto.

A autogestão é compreendida como uma *soft skill* necessária nesse período e embora seja uma habilidade complexa, viabiliza o destaque profissional dos indivíduos. Segundo Robles (2012), as habilidades comportamentais são as quais o auxiliará a manter o trabalho. Nesse contexto, outras habilidades comportamentais essenciais apresentadas são a flexibilidade e adaptabilidade, para Cepellos (2020), as mudanças causadas pela pandemia propiciaram aos colaboradores desenvolver a flexibilidade e adaptabilidade. Além disso, segundo Müller (2020) o modo de trabalho se alterou com rapidez e é necessário adaptar-se a isso. Segundo Chiavenato (2014, p. 174) "Hoje, a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas."

Nessa perspectiva, o relatório do Fórum Econômico Mundial (2020), ressalta a flexibilidade como uma das habilidades comportamentais em alta, uma *soft skill* atual nas pesquisas realizadas. Segundo Editor CM (2021), a flexibilidade é uma das *soft skills* necessárias. Ressalta-se a flexibilidade como essencial, afinal, as mudanças provocadas nesse contexto exigiram dos colaboradores a capacidade de serem flexíveis, conforme Robles (2012), sujeitos capazes de se ajustarem, adaptarem-se ao novo.

Conforme Andrade (2020), é preciso manter-se disposto às mudanças. Para a Equipe RH (2020) adaptar-se e ser flexível tornou-se essencial no momento pandêmico, desse modo o cotidiano laboral ocorre com fluidez. A flexibilidade e adaptabilidade são outras habilidades consideradas essenciais, pois evitar mudanças proporciona um cotidiano laboral exaustivo, é preciso aceitar o novo, segundo Benvenuti (2018, p. 118)

"Considere alternativas e minimize objeções. Nada será como é hoje.". Ademais, para Mantovani (2020b), a adaptabilidade propicia manter-nos produtivos. Evidencia-se a flexibilidade e a adaptabilidade como *soft skills* essenciais, afinal, percebe-se que assumir uma postura resistente quanto as mesmas no cotidiano laboral nesse contexto torna-se exaustivo e impossibilita a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Segundo Cepellos (2020), embora os colaboradores estejam distantes estão extremamente conectados. Há o trabalho em equipe, a colaboração, *soft skill* conforme disposto no quadro de (ROBLES, 2012).

Nesse contexto, para Müller (2020), é necessário ser criativo para manter a colaboração, embora exista o distanciamento social, percebe-se a necessidade dos colaboradores manterem o trabalho em equipe. "[...] o segredo agora está em juntar as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades conjuntas. O resultado é totalmente diferente e melhor. (CHIAVENATO, 2014, p.199).

A essencialidade do trabalho em equipe também é citada por Editor CM (2021), manter ações em que exista a colaboração é uma habilidade almejada pelo mercado de trabalho. Além disso, Andrade (2020) também menciona o momento em comum vivenciado e desse modo ressalta a importância em que os sujeitos se auxiliem para que possam atravessar esse momento em equipe. O guia de orientação do MMFDH (2020) contempla orientações de comunicação entre a equipe de trabalho. Percebe-se, portanto, o trabalho em equipe como facilitador para a comunicação, o cumprimento de metas e prazos existentes, respeito e compromisso nesse momento pandêmico em que as mudanças atingiram o ambiente de trabalho e também o ambiente familiar.

A necessidade da habilidade de colaboração e trabalho em equipe apresenta-se não somente para com os indivíduos no âmbito profissional, mas também para com os sujeitos no ambiente familiar. De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial (2020), (FEM), as mudanças causadas pela COVID-19 refletem na vida dos sujeitos dentro e fora do ambiente de trabalho, ademais o guia de orientação do MMFDH (2020) dispõe orientações quanto à comunicação entre os sujeitos do trabalho e familiares e ressalta a busca conjunta de equilíbrio nesse momento, colaboração.

Nesse contexto, conforme Andrade (2020), é preciso respeitar as dificuldades de cada um com empatia. Além disso, de acordo com Cepellos (2020) é importante reconhecer que alguns colaboradores precisarão de mais empenho do que outros, uma perspectiva empática. Goleman (2012) menciona a empatia como uma habilidade que existe em diversas áreas da vida dos indivíduos. Percebe-se, assim a importância da empatia no ambiente de trabalho.

A Equipe RH reconhece a empatia como o fato de colocar-se no lugar do outro e o relatório do FEM (2020) menciona as diferentes mudanças na vida de cada um dos trabalhadores em suas individualidades, uma perspectiva empática. É notória a necessidade da *soft skill* da empatia. Nesse sentido, Müller (2020), ressalta o fato de que estamos em cenários parecidos, vivenciando um contexto que afeta empresa e colegas de trabalho. Percebe-se a necessidade de os sujeitos olharem uns para os outros nessa perspectiva com um olhar cuidadoso, respeitoso e auxiliador. No entanto, para que a empatia ocorra, os indivíduos necessitam do autoconhecimento, a inteligência emocional, visto que, conforme Goleman (2012, p. 118) “A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio. ”, evidencia-se a inteligência emocional. De acordo com a Equipe RH (2020), quando o indivíduo consegue lidar com as próprias emoções lida com as situações com clareza, para isso deve ter autoconhecimento. “As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los.” (CHIAVENATO, 2014, p.35)

A necessidade de inteligência emocional também é evidenciada por Müller (2020) que menciona ter escutado histórias de ansiedade e depressão durante o período pandêmico, além disso, Sutto (2021) cita como essencial nesse momento as habilidades comportamentais do relatório do FEM (2020), entre elas a inteligência emocional. Além disso, REIS et al., (2020) ressalta a saúde emocional dos indivíduos como um fator a ser considerado. Ao abordar a inteligência emocional, (Mantovani, 2020b) menciona a inteligência emocional como a habilidade em lidar e reagir perante situações complexas e desafiadoras.

É possível reconhecer a importância da inteligência emocional e o autoconhecimento nesse momento, e ressaltar que a inteligência emocional possibilita administrar suas

reações e emoções e reagir de modo coerente com a situação, ademais, com o autoconhecimento os colaboradores também olharão para o próximo de modo humanizado. Segundo Goleman (2012, p. 182) “[...] Para prosperar, senão para sobreviver, as empresas deveriam desenvolver sua inteligência emocional coletiva.”.

As *soft skills* estão presentes nesse novo cenário de trabalho e, de acordo com o relatório do FEM (2020), a resiliência é uma das habilidades comportamentais em alta. A resiliência também é compreendida como importante nesse momento por Sutto, (2021). Segundo Cepellos (2020) as adversidades estão sendo enfrentadas pelos colaboradores, resiliência. De acordo com Benvenuti, (2018, p.73) “[...] Erros vão acontecer. Falhas fazem parte da jornada. Se encontrar algo errado a seu redor, resolva na hora. Com unhas e dentes. Se você não fizer isso, outra pessoa fará.”.

Percebe-se a resiliência como a habilidade em lidar com determinados desafios e acontecimentos inesperados no cotidiano, para Toyama (2021, apud Sutto 2021) “[...] é possível ser resiliente em meio às adversidades. Quando você acredita em algo maior ou tem um objetivo fica mais fácil se adaptar às mudanças e superar alguns obstáculos”. A resiliência é compreendida como a superação de entraves os quais ocorrem nesse cenário pandêmico, para Mantovani (2020b), as empresas precisam de colaboradores engenhosos, resilientes.

Desse modo, percebe-se a importância das *soft skills* nesse cenário de trabalho em home office no contexto pandêmico. As *soft skills* são percebidas como fundamentais, relevantes, e compreendidas em sua complexidade nesse cenário em questão.

## **5. Considerações finais**

O presente trabalho acadêmico apresentou como finalidade investigar as *soft skills* mais solicitadas no trabalho em home office no contexto da pandemia. Enfoca-se a importância das *soft skills* no contexto em questão. Nesse cenário, para melhor compreensão, estudou-se a conceituação das *soft skills*, os requisitos para o trabalho em home office no cenário pandêmico e as *soft skills* nos requisitos existentes. A pesquisa embasou-se na abordagem qualitativa exploratória para seu desenvolvimento.

Esse tema se faz relevante uma vez que é reconhecida a importância das *soft skills* no trabalho em home office no contexto da COVID-19. Ao abordá-lo, os conhecimentos aqui discutidos podem ser utilizados por indivíduos em seu desenvolvimento pessoal e profissional, ademais o conhecimento possibilita práticas profissionais conscientes, além disso, o tema poderá ser abordado em trabalhos futuros. Este trabalho possibilita, também, uma formação crítica e contemporânea como futura profissional de Gestão de Recursos Humanos.

No desenvolvimento deste artigo, reconheceu-se a importância das *soft skills* no ambiente de trabalho e no trabalho em home office no contexto pandêmico. Uma das *soft skills* evidenciadas como fundamentais foram a autogestão e gestão do tempo, apresentam-se como essenciais para que os indivíduos saibam se organizar e gerir a si próprio. Além disso, a flexibilidade e adaptabilidade são evidenciadas como habilidades primordiais num momento em que as mudanças são diversas. Ademais, o trabalho em equipe também é enfatizado, a necessidade de que os colaboradores trabalhem em equipe é fundamental, embora estejam distantes presencialmente é necessária colaboração, essa também deve ocorrer entre os familiares. Ao colaborar um para com outro observa-se a relevância da habilidade comportamental da empatia, para que ela exista é preciso o autoconhecimento, a inteligência emocional, essa *soft skill* é enfatizada como essencial para a saúde mental e autocontrole dos colaboradores. Nesse cenário de mudanças os obstáculos são percebidos e tão logo evidencia-se a necessidade de superá-los com a habilidade da resiliência, *soft skill* considerada essencial aos indivíduos.

Sendo assim, as *soft skills* são percebidas como fundamentais nesse momento, algumas são enfatizadas no cenário em questão e tidas como fundamentais para um ambiente de trabalho em home office eficiente, as *soft skills* foram compreendidas em suas complexidades no ambiente profissional.

## 6. Referências

ANDRADE, Susanne. **4 soft skills para colocar em prática em tempos de crise mundial**. Catho. Carreira e Sucesso. 19 março de 2020. Disponível em:

<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/susanne-andrade/4-soft-skills-para-colocar-em-pratica-em-tempos-de-crise-mundial/>> Acesso em: 08/03/2021

BENVENUTTI, Mauricio. **Audaz: as 5 competências para construir carreiras e negócios inabaláveis nos dias de hoje.** 3ª ed. Editora Gente. São Paulo. 2018.

CEPELLOS, Vanessa Martines. **Recursos Humanos na linha de frente.** V 19. N 3. maio/junho 2020. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num3-2020/recursos-humanos-na-linha-frente>> Acesso em: 10/02/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Manole. Barueri. 2014

Consolidação das leis do trabalho – CLT e normas correlatas. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_correlatas\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf)>. Acesso em: 11/02/2021

CORONAVIRUS DISEASE (COVID-19). **World Health Organization**, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>> Acesso em: 11/02/2021

EDITOR, cm. **Soft skills: as habilidades que vêm sendo cada vez mais valorizadas no mercado.** Consumidor Moderno. 4 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/04/soft-skills-habilidades-pessoais-valorizadas-mercado/>> Acesso em: 23/03/2021.

EQUIPE RH PORTAL. **Soft skills na pandemia: 5 habilidades que fazem a diferença.** RH Portal. 4 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/soft-skills-na-pandemia-5-habilidades-que-fazem-a-diferenca/>> Acesso em: 23/03/2021

FERREIRA, E. M.; ARAÚJO, C. L.; FORNARI, L. F. **A compreensão de temas das ciências sociais por meio da pesquisa qualitativa.** V 3. N 2. 2020. REVES - Revista Relações Sociais. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/revs/article/view/10027>.>Acesso em: 08/02/2021

GOLEMAN, Daniel, ph.D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2ªed. Objetiva. Rio de Janeiro. 2012.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do Teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office**. V 28. N Ed. Esp. junho/2020. Caderno De Administração. Disponível em:  
<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>> Acesso em: 11/02/2021

MANTOVANI, Fernando. **Os gestores estão de olho em duas habilidades**. Robert Ralf Blog. 16 de setembro de 2020a. Disponível em:  
<<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/os-gestores-estao-de-olho-em-duas-habilidades>>. Acesso em: 08/03/2021

#### **Quais as habilidades mais buscadas pelas empresas?**

Robert Ralf Blog. 16 de outubro de 2020b. Disponível em:<  
<https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/quais-habilidades-mais-buscadas-pelas-empresas>> Acesso em: 08/03/2021

MICELI, André L. **Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade redefinida e os novos negócios**. 2020. Infobase Interativa. Institute for Technology, Entrepreneurship and Culture. Disponível em:<[https://www.aberje.com.br/wpcontent/uploads/2020/04/COVIDInfobase\\_trendstecnologia.pdf](https://www.aberje.com.br/wpcontent/uploads/2020/04/COVIDInfobase_trendstecnologia.pdf)> Acesso em: 10/02/2021

MÜLLER, L. **Soft Skills em tempos de pandemia: O que são essas habilidades e quais podem lhe apoiar durante o período de isolamento social**. SBC Horizontes. 2 de junho de 2020. Disponível em:  
<http://horizontes.sbc.org.br/index.php/2020/06/02/soft-skills-em-tempos-de-pandemia/>  
Acesso em: 23/03/2021

**Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID-19 Relatório Final**. Companhia de Talentos, Fundação Instituto de Administração e Xtrategie. Novembro. 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA>>. Acesso em: 10/02/2021.

REIS, Túlio Baita dos et al. **“A prática do Home Office em períodos de isolamento social.”**. V 3. N 5. Perspectivas Online. Disponível em:

[https://ojs3.perspectivasonline.com.br/boletim\\_p\\_d/article/view/2050](https://ojs3.perspectivasonline.com.br/boletim_p_d/article/view/2050). Acesso em: 10/02/2021.

REPORT 2020, **The Future of Jobs**. World Economic Forum. Outubro de 2020.

Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>>

Acesso em: 12/02/2021

ROBLES, Marcel M. **Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace**. Sage. Business Communication Quarterly. 2012. Disponível em:

<<https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>> Acesso em 22/01/2021

Secretaria Nacional da Família. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos

Humanos. **Guia de boas práticas: Home office em razão da pandemia do novo**

**coronavírus**. 2020. Disponível em: <[https://www.gov.br/mdh/pt-](https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/abril/ministerio-divulga-dicas-sobre-home-office)

[br/assuntos/noticias/2020-2/abril/ministerio-divulga-dicas-sobre-home-office](https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/abril/ministerio-divulga-dicas-sobre-home-office)> Acesso em: 11/02/2021

SGOBBI, Thálita. ZANQUIM, Stivi Heverton. **Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor**. V 5. N 9. setembro/2020.

Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Disponível em:

<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/soft-skills>> Acesso em:

26/01/2021

SILVA, Jessica Thais Lima da. et al. **A importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações**. V 14. N 1. 2017. Revista Conexão Eletrônica.

Disponível em: <[http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-](http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antteriores/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/?queries[search]=Gest%C3%A3o)

[anteriores/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-](http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antteriores/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/?queries[search]=Gest%C3%A3o)

[humanas/?queries\[search\]=Gest%C3%A3o](http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antteriores/2017/2017/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/?queries[search]=Gest%C3%A3o)> Acesso em: 02/03/2021

SUTTO, Giovanna. **As 15 habilidades que estarão em alta no mercado de trabalho até 2025, segundo o Fórum Econômico Mundial**. Infomoney. 30 de janeiro de 2021.

Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/carreira/as-15-habilidades-que-estarao->

em-alta-no-mercado-de-trabalho-até-2025-segundo-o-forum-economico-mundial/>  
Acesso em: 23/03/2021

TEIXEIRA, Professora Me. Marina Codo Andrade. **Manual de Normas Técnicas do Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos**. Mogi das Cruzes. 2014.

WERNECK, Tamira Saieg. **Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19**. V 17. N 17. setembro/2020. Boletim do Gerenciamento. Disponível em:  
<<https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/458>>. Acesso em: 11/02/2021.

WHAT IS A PANDEMIC? **World Health Organization**. 2010. Disponível em:  
<[https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/en/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/)>.  
Acesso em: 11/02/2021