

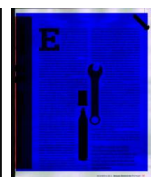


CAPA



O PODER DAS SOFT SKILLS

» A equação que conduz ao sucesso é muito mais complexa do que anteriormente se imaginava. Um estudo da Universidade de Stanford garante que 75% do sucesso profissional deve-se às soft skills e os restantes 25% a competências técnicas. Saiba porque se fala tanto de competências comportamentais e sociais **Por TitiAna Amorim Barroso**



Estudos científicos recentes confirmam a prevalência das chamadas soft skills – competências sociais e comportamentais - na carreira e no sucesso profissional. Mas uma pesquisa alargada sugere que já se chama a atenção para os factores ditos “soft” há muito tempo. Pelo menos desde o aparecimento da designada Escola das Relações Humanas, nos anos 20 e 30, que as capacidades relacionais são reconhecidas como tendo um papel importante no desempenho humano.

«Existe uma antiga máxima na Gestão de Recursos Humanos que diz que “quanto mais se sobe na hierarquia, menos importantes se tornam as competências técnicas e mais importantes são as competências relacionais”», recorda Jorge Gomes, professor associado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Mas porque é que nos dias de hoje, este tema tem ganho dimensão? «Ser competente tecnicamente é o ponto de partida, mas é importante complementar, por isso as soft skills são cada vez mais valorizadas», frisa Miguel Pina e Cunha, professor associado na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa. Para Maria Márcia Trigo, directora e fundadora da Escola de Gestão & Negócios (EG&N) da Universidade Autónoma de Lisboa, «com este ou outro nome as soft skills sempre foram importantes no sucesso profissional. Adquirindo centralidade, a partir dos anos 80, com o desenvolvimento das ciências comportamentais e das neuro-ciências, com ênfase particular, para António Damásio, com a sua obra “O Erro de Descartes” - de 1994 com referências à elaboração neuropsicológica da teoria da emoção de William James, em 1884. Damásio crítica o dualismo cartesiano, demonstrando que as emoções são indispensáveis na génese e na expressão comportamental, centrando o debate na dialéctica coração-razão. O desenvolvimento da Sociologia e da Psicologia das Organizações, do Trabalho e do Comportamento Organizacional estrutura e aprofunda esse caminho para a importância crítica das competências sociais e comportamentais – as soft skills -, de que a motivação é a competência-mater. Acresce que a complexidade económica e organizacional - decorrentes de uma economia global, do conhecimento e super-competitiva - reforça a importância do diálogo emoção/razão, com reforço das soft skills, na compreensão e liderança da diversidade, da multiculturalidade, do outro, do novo

e do diferente». Já Jorge Gomes acresce outro fenómeno, ao facto de se falar tanto deste tema: «está na moda realçar as soft skills, mais do que as hard skills. As soft skills são discutidas por um vasto leque de profissionais, integrando programas de desenvolvimento individual, organizacional, e até nacional. Existem vários trabalhos e obras que ajudaram a alavancar esta popularidade, assim como vários conceitos que vieram ajudar a popularizar o tópico. Alguns exemplos mais recentes incluem o capital psicológico positivo, a inteligência emocional e a criatividade humana». Amélia Peixoto, marketing manager da DBM Portugal, alerta para «o contexto actual, no qual a gestão dos Recursos Humanos está cada vez mais alinhada com a estratégia global das empresas, assumindo a gestão das competências, e em particular das soft skills, um papel cada vez mais relevante. Como reflexo desta tendência os modelos de avaliação de desempenho tendem também a integrar as soft skills como elementos de avaliação de performance, inclusive integrando-as já na descrição de funções e requisitos de perfil».

«Hoje em dia, com mercados mais exigentes e níveis concorrenciais mais elevados, o que existe é uma maior consciência da importância das soft skills para o sucesso das organizações e essa é uma das razões que, creio, fazem com que hoje se fale mais sobre esta matéria. Outra razão que penso contribui bastante para isso é que hoje o mercado de trabalho disponibiliza um conjunto de pessoas, com hard skills mais equilibrados e equiparáveis, muito mais numeroso do que no passado. Isso faz com que, actualmente, as organizações tenham um leque de escolha de pessoas com hard skills semelhantes – preenchendo os requisitos funcionais – e fazem as suas escolhas com base nas soft skills dos candidatos», palavras de José Paulo Machado, director de Pessoas, Comunicação e Responsabilidade Corporativa da Sumol+Compal.

«As soft skills são importantes porque potenciam as capacidades técnicas dos profissionais. Mais do que nunca, estas competências representam factores de diferenciação e de sucesso nas organizações. Ao longo de uma carreira,

“Quanto mais se sobe na hierarquia, menos importantes se tornam as competências técnicas e mais importantes são as competências relacionais”
Jorge Gomes

CAPA

qualquer profissional terá o desafio de ter que interagir com vários interlocutores e a necessidade de expor as suas ideias ou projectos. Se não o souber fazer de forma a causar um impacto positivo provavelmente não conseguirá ganhar credibilidade e apoio, condicionando o seu próprio desenvolvimento», vaticina Cecília João Bom, directora de Recursos Humanos da Vodafone.

Existem poucas funções em que o contacto inter-pessoal não existe, ou não seja decisivo como factor de sucesso. «Por outro lado, as soft skills são ainda responsáveis por aspectos fundamentais na obtenção de sucesso pessoal e profissional, como a tolerância à frustração ou a capacidade de adiar a recompensa», acrescenta Isabel Barata, administradora da SATA.

O facto é que o sucesso das organizações depende cada vez mais dos comportamentos, capacidades de adaptação, de liderança, aprendizagem, inovação e trabalho em rede dos seus profissionais.

Competências cruciais

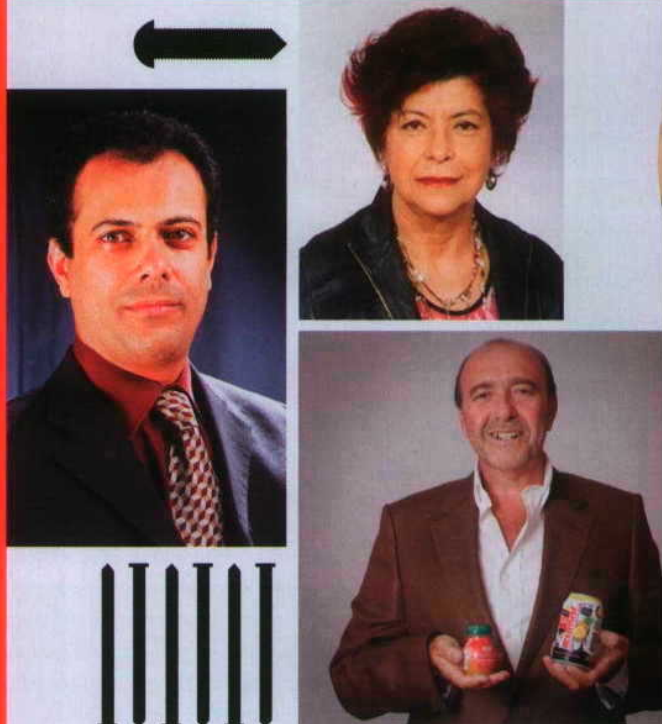
O ISEG está, de momento, a conduzir um estudo que procura determinar as competências "soft" para as primeiras linhas de uma organização. «Os resultados são ainda provisórios, e baseados num número pequeno de profissionais, mas apontam para um conjunto de competências interessantes. São fornecidas aqui apenas algumas, a título ilustrativo, e sem mais informação, dado ser um estudo ainda a decorrer: comunicação, capacidade para inspirar, diplomacia, orientação para o futuro, compreender os outros (inteligência emocional), negociação, gestão de conflitos, apresentação pessoal», confidencia Jorge Gomes.

Já para Maria Márcia Trigo, algumas das soft skills mais valorizadas são, «dependendo do tipo e nível de trabalho, o empenho, iniciativa, focalização no sucesso, gestão do tempo, assertividade, energia/atitude positiva, auto-confiança, auto-conhecimento, resiliência, saber resolver problemas de forma criativa, aceitar as críticas e aprender com elas, escuta activa, empatia, saber trabalhar em equipa, abertura à mudança e inovação, comunicação eficaz, flexibilidade/disponibilidade, responsabilidade, capacidade de aprender, integridade, cooperação, auto-controlo, história de vida e trabalho diversificadas, humor... Todas estas competências podem ser estruturadas em cinco domínios: auto-conhecimento; auto-controlo; auto-motivação; competências sociais e comportamentais». Miguel Pina e Cunha foca a atenção na «capacidade de liderar, persuadir, energizar e proteger. Liderar é um exercício "soft", "hard" é mandar. Por isso todos os bons líderes sabem que é duro ser "soft" e fácil ser "hard"».

Para Cecília João Bom: a versatilidade, a resiliência, a proactividade, a auto-motivação, a capacidade de adaptação, a capacidade de networking, saber comunicar com eficácia, a capacidade para trabalhar em equipa e a organização são as soft skills que considera necessárias para quem quer ter sucesso no mercado de trabalho. Já o director de Pessoas, Comunicação e Responsabilidade Corporativa da Sumol+Compal,

Soft Skills

São traços de personalidade e capacidades interpersonais que caracterizam a relação de uma pessoa com os outros. As soft skills têm mais a ver com o que somos do que com o que sabemos. Como tal, englobam os traços de personalidade que decidem até que ponto interagimos bem com os outros e são normalmente uma parte definida da personalidade. Enquanto as hard skills podem ser aprendidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo, as soft skills são mais difíceis de adquirir e de alterar. Alguns especialistas usam o termo soft skill para descrever o Quociente Emocional (em oposição ao QI).



defende: «a atitude positiva, a capacidade de resolver problemas e de superar dificuldades, a facilidade de relação inter-pessoal, o gosto pelo trabalho em equipa e a flexibilidade e adaptabilidade. A estas acresceria três que pessoalmente considero muito importantes: a honestidade e comportamento ético irrepreensível, a capacidade de trabalhar sob pressão e a boa gestão do tempo e das prioridades».

Já Alexandra Sequeira de Carvalho, manager de Human Capital da Deloitte, não gosta de generalizações, «até porque provavelmente induziria em erro! Ainda assim, dado o contexto actual do mercado de trabalho, existem competências comportamentais que serão imprescindíveis no futuro, como a propensão para a mudança - dada a flexibilidade que está a ser exigida ao tecido empresarial para re-orientar as suas estratégias, nomeadamente no que se refere à internacionalização - e orientação para os resultados - focando todas as actividades da função no seu valor acrescentado».

Na Accenture atribui-se importância à capacidade de aprendizagem e de trabalho em equipa, resolução de problemas, flexibilidade e adaptação à mudança. «Aqui avaliamos ambas as competências em diferentes fases do processo de selecção através de testes de aptidão, dinâmicas de grupo, resolução de casos e entrevistas de skills técnicos. Até nos cursos de integração, destinados a jovens recém-graduados, o assessment destas competências ocorre já em ambiente de training on the job», conta Ana Bernardes, directora de Recrutamento da Accenture Portugal.

Helena Santos, directora de Recursos Humanos da Axa Portugal, acredita que: «Num mundo cada vez mais versátil são exigidas competências como, adaptabilidade, empatia, sensibilidade intercultural e liderança. Apesar de nas decisões de selecção se enfatize mais as soft skills, não deixa de ser interessante analisar que para determinados desafios seja





JORGE GOMES professor associado de Gestão de RH e Comportamento Organizacional, do ISEG / **MARIA MÁRCIA TRIGO** directora / fundadora da Escola de Gestão & Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa / **JOSÉ PAULO MACHADO** director de Pessoas, Comunicação & Responsabilidade Corporativa da SUMOL+COMPAL / **MIGUEL PINA E CUNHA** professor associado na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa / **AMÉLIA PEIXOTO** Marketing manager da DBM Portugal / **CECÍLIA JOÃO BOM**, directora de Recursos Humanos da Vodafone Portugal

necessário, um misto de ambas. Numa altura onde as oportunidades são escassas, o “tiro tem de ser certo” e daí a valorização na decisão sob as competências cognitivas, os valores, a inteligência emocional, o potencial (em posições mais juniores) e a experiência (em funções de maior senioridade e liderança). No fundo, são estas que podem prever com maior segurança o desempenho excepcional, e consequentemente gerar um maior valor económico para a própria organização.»

A administradora da SATA acredita que não existem receitas universais, ainda assim, «a capacidade de comunicar e aglutinar (entusiasmar) as pessoas à volta dos nossos objectivos, embora a forma de o fazer possa assumir muitos estilos e formas – atente-se no Mourinho e na Isabel Jonet, que aparentemente possuem estilos de liderança muito díspares. Exige obviamente empatia, mas também um elevado auto-conceito/auto-confiança. Requer ainda que se consiga inspirar convicção e “reliability”. A resiliência, ou seja a capacidade de lidar com o insucesso e acertar a estratégia, sem perder a motivação, é também muito importante.»

Amélia Peixoto deslinda como competências mais valorizadas: «comunicação, trabalho em equipa, facilitador de mudança, gestão de tempo, orientação a pessoas, resistência ao stress. Se os candidatos estiverem em pé de igualdade de hard skills, tenderá a ser escolhido o candidato com maior inteligência emocional e com soft

skills mais orientadas ao trabalho em equipa ou desenvolvimento de negócio. Do ponto de vista do profissional sugiro vivamente um particular cuidado e preocupação pelo desenvolvimento de soft skills, garantindo assim maior competitividade no mercado de trabalho e aumentando a sua empregabilidade. As soft skills são ferramentas preciosas na eventualidade de mudança de carreira profissional, ou na vivência de períodos de forte mudança».



10 SOFT SKILLS para quem procura emprego

POR KATE LORENZ, CAREERBUILDER

Cada empresa procura uma mistura diferente de capacidades e experiência, dependendo do negócio em que está inserida. Para complementar estas competências únicas, existem certas soft skills que todas as empresas procuram numa possível contratação. Lori Kocon, perita em Recursos Humanos, aconselha, a todos os candidatos a um emprego, a desenvolverem as suas soft skills. Algumas das soft skills que os empregadores mais procuram e que avaliarão os candidatos incluem:

- 1 ÉTICA** Está motivado e dedicado ao trabalho, independentemente das condições? É consciente e faz o melhor trabalho possível?
- 2 ATITUDE POSITIVA** É optimista e alegre? Espalha boa energia e boa vontade?
- 3 SABER COMUNICAR** É verbalmente articulado e um bom ouvinte? Consegue argumentar e expressar as suas necessidades de uma forma que crie ligações com colegas, clientes e vendedores?
- 4 GESTÃO DE TEMPO** Sabe dar prioridade às suas tarefas e trabalhar em vários projectos ao mesmo tempo? Consegue usar o seu tempo de forma sensata?
- 5 RESOLVER PROBLEMAS** É desembaraçado e capaz de resolver com criatividade os problemas que acabarão por surgir? Assume a responsabilidade dos problemas ou passa a batata quente?
- 6 TRABALHO DE EQUIPA** Consegue trabalhar em grupo e em equipa? É cooperante ou tomará a liderança se for necessário?
- 7 CONFIANÇA** Acredita que consegue levar o projecto até ao fim? Passa a imagem de pessoa calma e inspira confiança nos outros? Tem coragem para colocar questões que precisam de ser colocadas e contribuir com ideias?
- 8 ACEITAR E APRENDER COM CRÍTICAS** Consegue lidar com críticas? É maleável e aberto a sugestões e consegue crescer como pessoa e como profissional?
- 9 FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE** Consegue adaptar-se a novas situações e desafios? Abraça a mudança e está aberto a ideias novas?
- 10 TRABALHAR SOB PRESSÃO** Consegue lidar com a ansiedade que acompanha prazos e crises? Consegue trabalhar bem e ter sucesso sob pressão?

CAPA

De acordo com Paula Rodrigues, coordenadora do serviço de Gestão de Carreiras da Escola de Negócios da Universidade do Porto (EGP-UPBS), «no momento de seleccionar um candidato não é suficiente saber se ele é capaz de fazer a função. A motivação para a função, o “fit” com a cultura da organização, o “engagement”, a atitude, a capacidade de trabalhar e se relacionar com os outros, de inovar, entre muitas outras competências comportamentais, são decisivas para uma escolha bem sucedida. Uma empresa selecciona o candidato que melhor se apresenta como a solução para o seu problema e esta solução passa cada vez mais pela existência de soft skills bem desenvolvidas. Num contexto de mudança e de incerteza sem precedentes, o conhecimento torna-se rapidamente obsoleto. Ser empreendedor, inovador, resiliente, optimista, persuasivo, flexível, auto-motivado, team worker, são exemplos de soft skills muito valorizadas pelo mercado de trabalho. Sem dúvida competências ao nível de uma boa capacidade para trabalhar activamente em grupo, ser proactivo, criativo e com facilidade em desenvolver processos negociais. E saber persuadir, é igualmente fundamental».

São as soft skills que marcam a diferença no sucesso do recrutamento, embora as hard skills não deixem de estar presentes como factores de qualificação. Os anúncios de emprego pedem maioritariamente competências comportamentais e sociais, também no pressuposto de que as competências técnicas estejam já adquiridas e/ou que sejam complementadas “in job”, já que as soft são mais difíceis de adquirir/desenvolver. Ainda assim, basta olhar para anúncios dos anos 80 para perceber que já nessa altura se procuravam soft skills nos candidatos. A capacidade de comunicação, de trabalho em equipa e de liderança (para funções de maior responsabilidade) sempre estiveram presentes.

Para José Gorjão, training and development manager da Gilead, «as soft skills são cada vez mais decisivas na escolha final, nomeadamente através da avaliação da atitude e dos drivers motivacionais do candidato, bem como do nível de adequação dos seus valores e princípios com a cultura da empresa.»

«As hard skills são, actualmente, uma commodity no mercado de trabalho. Ou seja, assume-se como dado adquirido que um candidato só o é de facto se possui as hard skills necessárias à execução das responsabilidades da função em questão. A isto acresce o facto de que existe, neste momento, oferta de capacidade de trabalho qualificado (ou seja, com os hard skills requeridos) em excesso face à procura, pelo que cada vez mais a distinção e o filtro serão realizados pelas soft skills», posição de Alexandra Sequeira de Carvalho.

«Quando olhamos para um currículo, por exemplo, procuramos em primeiro lugar as áreas de expertise, e uma vez encontradas, as organizações tendem a seleccionar os candidatos com um nível de proficiência elevado em soft skills», partilha Ana Bernardes.

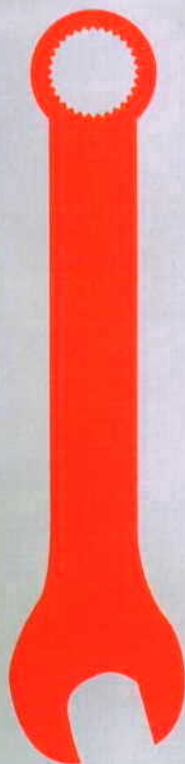
Já Jorge Gomes conta que «para funções mais elevadas na hierarquia são sobretudo as soft skills a condicionar a per-



José Gorjão Training & Development Manager da Gilead / **Helena Santos** directora de Recursos Humanos da Axa Portugal / **Isabel Barata** administradora da SATA / **Paula Rodrigues** coordenadora do serviço de Gestão de Carreiras da EGP-UPBS / **Ana Bernardes** directora de Recrutamento da Accenture Portugal / **Alexandra Sequeira de Carvalho** manager de Capital Humano da Deloitte

cepção do recrutador. Recordo um caso que me foi contado há alguns anos por uma directora de Recursos Humanos, de uma firma de advogados especializada em lidar com fusões e aquisições entre empresas. Depois de passarem pelas várias provas (testes, dinâmicas de grupo, entrevistas), os candidatos finalistas eram convidados pelos partners séniores a jantar num restaurante de luxo. Aí o evento decorria com naturali-





A motivação para a função, o fit com a cultura da organização, o engagement, a atitude, a capacidade de trabalhar e se relacionar com os outros, de inovar, entre muitas outras competências comportamentais, são decisivas para uma escolha bem sucedida.

Paula Rodrigues



dade, frugalidade e relaxamento. Mas na manhã seguinte os gestores comunicavam à direcção de RH que apenas alguns dos poucos jovens presentes no jantar tinham sido escolhidos. A maioria não cumpria os requisitos de etiqueta e de postura necessários para integrar a firma. Ou seja, a imagem e a etiqueta eram absolutamente essenciais na gestão das impressões e da influência». Para o professor associado do ISEG

as soft skills necessárias para singrar no mercado de trabalho dividem-se em dois grupos: as fundamentais na procura e luta por um emprego, e as necessárias ao sucesso na carreira. «Nas primeiras, sem dúvida que uma boa dose de resiliência e de proactividade ajudam a manter o nível motivacional elevado, e a actividade de procura. Mas a combinação de soft skills neste domínio inclui ainda outras competências, que abrangem desde a criatividade à comunicação escrita e oral. Demonstrar capacidades conceptuais é igualmente relevante; neste grupo podemos incluir capacidade de análise crítica e de utilizar conceitos e abstrações. Para o sucesso na carreira são necessárias ainda mais competências, como é natural, pois o desafio é igualmente superior. Mas o que se sabe hoje em dia é que a combinação das competências para se ter sucesso é largamente uma caixa negra, ou seja, na essência não sabemos o que determina o sucesso! Conhecemos alguns dos ingredientes, mas desconhecemos outros, e nem sequer sabemos na perfeição como deverão ser combinados entre si. Sabemos por exemplo que duas pessoas com uma combinação similar de skills podem variar no sucesso, dado viverem contextos distintos. Ou seja, o contexto adiciona complexidade ao fenómeno do sucesso.»

Podem as soft skills arruinar uma carreira? Para Paula Rodrigues, «minam de uma maneira lenta e progressiva

CAPA

e geralmente pouco visível para a pessoa em causa, até ser demasiado tarde! Quando existem sérias limitações nas soft skills de alguém, ainda que por vezes seja brilhante ao nível hard, verifica-se com frequência que o seu desenvolvimento profissional é mais lento, as oportunidades tornam-se tipicamente mais escassas, e existe uma muito menor capacidade de adaptação a mudanças de contexto». Já Amélia Peixoto refere mesmo como especialista em Outplacement que: «soft skills pouco desenvolvidas ou inexistentes arruinam seriamente a carreira numa empresa. Em cargos de gestão, o desajuste pessoal é um motivo que leva ao despedimento, geralmente associado ao não reconhecimento de bons skills de comunicação, de relacionamento interpessoal, liderança, orientação para as pessoas, resolução de conflitos, empatia, flexibilidade e adaptação». Isabel Barata refere que: «um gestor que não tenha qualquer capacidade de empatia, que seja essencialmente percebido como autocrático/ autoritário e egocêntrico, arrisca seriamente o insucesso».

O training & development manager da Gilead conta que tem conhecido cada vez mais exemplos de profissionais que não evoluem na sua carreira para níveis de responsabilidade mais elevados, exclusivamente «porque denotaram fragilidades evidentes na capacidade para aceitar um feedback correctivo ou para gerir conflitos e motivar uma equipa. Os exemplos têm sido cada vez mais paradigmáticos e recorrentes o que evidencia a relevância de investir nestas competências.»

A manager de Human Capital da Deloitte alega que: «as soft skills podem dificultar o progresso na carreira. Especialmente em patamares hierárquicos mais elevados, dado que nesses momentos da carreira os conhecimentos técnicos já se dão por adquiridos e não constituem o foco da função. O exemplo clássico é a área comercial, em que para se ser um excelente responsável de vendas não basta ser-se um excelente vendedor. Neste novo patamar da carreira, skills como a gestão de equipas, gestão de orçamentos, desenvolvimento e motivação de outros são factores com um impacto mais directo na performance do que a capacidade de atingir os números de vendas. Antes, o vendedor, para atingir os seus resultados, dependia apenas de si. Agora, o responsável de vendas atinge os resultados por via de outros, pelo que o foco das suas novas responsabilidades não é vender, mas sim fazer com que outros vendam. E as competências necessárias para um e outro caso são necessariamente diferentes. Neste sentido, cada um de nós enquanto profissional, deverá a todo o momento fazer um exercício prospectivo da sua carreira, antecipar os próximos passos e identificar quais os factores críticos de sucesso em termos de hard e soft skills e começar a preparar-se desde já! Só assim estaremos em condições de assumir novas responsabilidades».

Aprendizagem

Durante muito tempo foram consideradas competências inatas e, por isso, não passíveis de serem trabalhadas, apren-

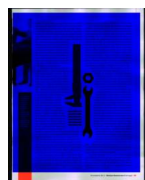


«Mesmo quem tem emprego não deve descuidar a permanente adaptação à nova realidade e desenvolver-se técnica e pessoalmente mantendo a sua atractividade. O mercado de emprego tende a ser cada vez mais competitivo e apenas os melhores terão sucesso» José Paulo Machado



didas e desenvolvidas. Este paradigma arredou do ensino e da formação executiva o desenvolvimento destas competências. Hoje, defende-se que existem múltiplas formas de desenvolver as soft skills e que as pessoas possuem a capacidade de encetar processos de mudança pessoal. Aliás, acredita-se que o grande trabalho nesta área começa pela consciência da importância destas características e de que são elas passíveis de aprendizagem e de desenvolvimento.

Embora, quando questionado – As soft skills são inatas ou podem ser apreendidas? – Jorge Gomes tenha disparado com boa disposição: «Essa é a “one-million dollar question” de todas estas questões! Sei que agradaria muito poder dizer que são adquiridas, para assim poder depois continuar e revelar como são desenvolvidas. Mas o conhecimento científico sobre estes assuntos mostra-nos uma combinação de inato e adquirido numa boa parte das competências humanas, incluindo muitas das soft skills. Por exemplo, o optimismo, que segundo alguns autores pode ser desenvolvido, é visto por



outros como tendo fortes raízes genéticas. Isto é, se se nasce optimista, será sempre optimista. E se se nasce pessimista, será pessimista até morrer. Isto é uma visão algo radical e desprovida de esperança para quem é pessimista, assumindo o maior valor social do optimismo, algo que também é discutível! Seja num caso ou noutro, e no que diz respeito à gestão destas competências, existem sempre soluções: se for um estado, então posso criar programas progressivamente mais sofisticados para desenvolver o optimismo nos meus colaboradores; se for um traço, posso sempre recrutar os mais optimistas para a minha organização. A gestão tem destas coisas: resolve os problemas teóricos de uma forma prática. O mais provável é que toda a competência humana seja uma combinação complexa de três: a inata/física, a psicológica e a social/cultural».

Ana Bernardes defende que não há uma resposta certa ou errada. Assumindo que: «Nem todos atingirão o mesmo nível de proficiência nestas soft skills e uns chegarão mais depressa que outros. O factor diferenciador para o sucesso poderá ser a responsabilidade e o empenho individual no seu próprio desenvolvimento que contam no final». Alexandra Sequeira de Carvalho chama a atenção para o facto de que: «embora as competências comportamentais

- se possam desenvolver, não é líquido que se obtenham os resultados pretendidos; não existe um horizonte temporal previamente definido; e a avaliação da aquisição destas competências dificilmente poderá ser realizada de forma directa». Neste sentido, para o desenvolvimento de competências comportamentais, é determinante um primeiro passo: o auto-diagnóstico e o comprometimento face à necessidade de desenvolver as soft skills em questão. Podem ser adoptadas estratégias de desenvolvimento em sala, on the job, aprendizagem com os pares, atribuição de projectos especiais, entre outros. De acordo com a experiência da Deloitte neste campo, existe no entanto uma tendência fulcral neste domínio: quanto mais sénior o quadro, mais individualizada deverá ser a intervenção. Por outro lado, Maria Márcia Trigo tem a certeza que podem ser desenvolvidas. «Quanto mais cedo se começar, melhor...exige esforço e aprendizagem continuada e ao longo da vida.»

E por isso mesmo a nível académico há cada vez mais uma maior preocupação com o tema, sendo tratado com interesse pela maioria das universidades portuguesas, como por exemplo no caso do The Lisbon MBA, das universidades Nova e Católica Portuguesa; ou nos cursos da Universidade Autónoma de Lisboa e na sua Business

School, a Escola de Gestão & Negócios ou a EGP-UPBS.

«Já há muitos anos que as universidades portuguesas estudam estes assuntos, procurando inclusivamente, sobretudo nos últimos anos, adaptar o conhecimento produzido internacionalmente à realidade cultural da nação. A título de exemplo, veja-se a enorme quantidade de cursos e de universidades que integram nos seus currícula o desenvolvimento de soft skills nos seus estudantes. Pode pensar-se que isto será apanágio de cursos mais virados para a Gestão ou para áreas tradicionalmente ditas Sociais e Humanas, mas na verdade assistimos à corrente até em cursos mais técnicos como a Engenharia ou a Matemática. Claro que há muito ainda por fazer, mas as universidades e as empresas em Portugal não andam despreocupadas nestes domínios. Sabem o valor das soft skills. Podem não o conseguir medir, mas sabem que as soft skills têm um impacto profundo no desempenho do trabalho», sublinha Maria Márcia Trigo.

A directora de RH da Axa diz ser urgente uma maior aproximação do ensino superior ao mercado de trabalho, na preparação dos futuros gestores, «trabalhando também no contexto e ambiente académico as soft skills, testando-as e avaliando-as. Essa preparação vai permitir gerir melhor as expectativas dos próprios jovens que procuram o seu caminho profissional».

«A Accenture tem apoiado algumas universidades no desenvolvimento destes programas de forma a consciencializar e, sempre que possível, dotar o aluno destas competências à medida que o seu nível de conhecimento técnico e complexidade de resolução de problemas vai aumentando. Na consultora, desde o primeiro dia de trabalho que cada colaborador é responsável, em conjunto com o seu supervisor e mentor, pelo seu plano de desenvolvimento pessoal. Nesse sentido, foram criados programas estruturados de formação e desenvolvimento para que os colaboradores atinjam todo o seu potencial, através da estratégia global de responsabilidade corporativa "Skills to Succeed"», conta Ana Bernardes que defende que o crescimento e consolidação do profissional depende também do acompanhamento ao desenvolvimento e treino in job. Ainda assim, Alexandra Sequeira de Carvalho lembra que «estamos muito atrás de países como os EUA, onde desde cedo se exercita a criatividade, a ambição e definição de objectivos pessoais, a retórica ou a capacidade de trabalho com prazos apertados, através de actividades escolares extra-curriculares como concursos entre alunos, debates ou trabalhos de grupo».

José Paulo Machado deixa o alerta: «mesmo quem tem emprego não deve descurar a permanente adaptação à nova realidade e desenvolver-se técnica e pessoalmente mantendo a sua atractividade. O mercado de emprego tende a ser cada vez mais competitivo e apenas os melhores terão sucesso» ●

De acordo com a experiência da Deloitte, existe uma tendência fulcral no desenvolvimento e na aprendizagem das soft skills: quanto mais sénior o quadro, mais individualizada deverá ser a intervenção



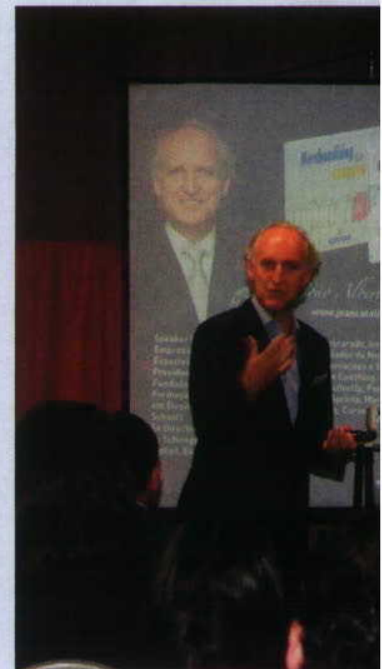


CAPA

O MUNDO É DOS EMO-NEGÓCIOS

» Quando a crise e as competências técnicas são dados adquiridos, são as competências comportamentais que fazem a diferença. A prova disso é o protagonismo que as soft skills assumem na concretização de negócios, sobretudo no contexto actual dominado pelas emoções.

Por **Sofia Simões de Almeida**



Todos têm uma coisa para vender: o vosso capital humano», explica João Alberto Catalão, formador, sobre as vantagens de aplicar as softskills – ou competências comportamentais – num processo de compra e venda, durante o workshop “Softskills: Factor crítico para o sucesso nas vendas”, promovido pela Galileu que comemora 20 anos de existência.

«Ao fim de 19 anos de actividade, entendemos que, no momento em que estamos, as pessoas, para poderem desempenhar as suas tarefas com qualidade e competência, não devem ter apenas capacidades técnicas mas também comportamentais e por isso decidimos investir nesta área», explica Miguel Teixeira, CEO da Galileu sobre a aposta nas soft skills - a empresa tem um histórico na formação na área das Tecnologias da Informação.

Saber vender

Para João Alberto Catalão, vender tem tanto de arte quanto de ciência e, para ter sucesso, é essencial apoiar as competências técnicas com as comportamentais. «O mundo é dos emo-negócios», afirma o formador em tom de desafio perante a plateia. É na capacidade de gerar empatia e criar uma ligação emocional entre o consumidor e o produto que se faz a diferença para garantir uma venda com sucesso. «Estamos em crise. O índice de vendas é proporcional ao índice de confiança», explica. Por isso, é preciso centrar a atenção no consumidor e tratá-lo como único e especial.

No entanto, a maioria das pessoas ainda está encerrada no paradigma de compra e venda que existia antes da crise. «O nosso cérebro lida mal com a mudança», justifica João Alberto Catalão enquanto convida a plateia a realizar

um exercício para exemplificar. «Cruzem os braços. Agora invertam a ordem e voltem a cruzar os braços. Já não é tão confortável». A plateia ri-se ao constatar como um simples gesto exige uma adaptação. Para João Alberto Catalão, é a capacidade de adaptação e mudança que se impõe nesta altura de crise. «Há muitas pessoas nas empresas que têm que ser reinventadas», explica. Saber pôr em prática as competências comportamentais é um passo decisivo.

O processo de venda

Vender é em tudo semelhante a um processo de sedução entre namorados, de acordo com João Alberto Catalão. O primeiro passo, passa por se conhecerem. «Ninguém compra o que não conhece», ou seja, o consumidor tem de saber que o produto existe. Depois, é preciso despertar interesse. O momento seguinte é a avaliação. «Onde têm de estar disponíveis para responder a uma série de perguntas», explica. A etapa seguinte passa por experimentar. «E, finalmente, se se ultrapassar todas as etapas com sucesso, dá-se a venda. Ou o casamento», brinca o formador. No entanto, em cada fase deste processo é necessário pôr em prática um conjunto alargado de soft skills.

A gestão de emoções e de conflitos são parte essencial. «Somos todos diferentes e não queremos morrer como uma cópia», assevera João Alberto Catalão para explicar que o consumidor é narcisista, um ser único e individual que tem de ser tratado como tal, sob pena de se perder para a concorrência. Por isso, é preciso ter humildade para aprender, resiliência para não desistir e capacidade de «servir» para responder às necessidades actuais do mercado.

A capacidade de afirmação é outra soft skill necessária ao trabalho de vendedor. «Quem não defende os seus interesses, não defende os meus», explica o formador. E, a juntar a isto, tem de saber ultrapassar o medo. «É o maior inimigo

Para João Alberto Catalão, vender tem tanto de arte quanto de ciência e, para ter sucesso, é essencial apoiar as competências técnicas com as comportamentais. «O mundo é dos emo-negócios», afirma o formador em tom de desafio perante a plateia.





3 Perguntas a ... João Alberto Catalão

Especialista em Negociação e Coaching. Afirma-se pela sua vasta carreira como operacional, investigador, docente/formador e conferencista em Negociação. Co-fundador do INV - Instituto de Negociação e Vendas e da Sales-Up.

Porque é importante nesta altura falar nas soft skills?

À partida, as competências técnicas não são um factor diferenciador. O que faz a diferença neste momento são as competências comportamentais, as chamadas soft skills. Quem não conseguir integrar essas competências técnicas, que têm de ser de excelência, com as chamadas soft skills como a gestão de emoções, gestão de conflitos, a comunicação, a afirmação de si,... é um pessoa incompleta. Se as competências técnicas não foram suportadas por competências comportamentais temos um problema grave: as empresas estão cheias daquilo a que chamo de "nerds", que são uma raça que é muito competente tecnicamente mas que não sabe interagir com o mundo, nem com ele próprio, nem com o seu propósito. As empresas têm de sair do mundo racional para o mundo do consumidor e para o emocional. Este é o momento dos emo-negócios e isto só se faz com as softskills.

Como é que as empresas podem promover as soft skills?

Primeiro, é preciso escutar o mercado, saber se está a descodificar a comunicação. E, se for preciso, romper com tudo. É como se o mercado dissesse "ou me evidencias valor ou vou comprar o mais barato, porque sou especial, único, inconstante e quero que alguém me ouça". Em segundo lugar, as empresas só podem ter pessoas com grandes níveis de resiliência e apaixonadas por uma coisa que devia estar na moda nas organizações: adorar servir. E, por fim, lembrar que os inteligentes são todos aqueles que neste momento estão a investir no futuro, isto é, quem melhor tratar o mercado hoje, vai ter clientes no futuro.

Defende que se deve acabar com a terminologia "director de Recursos Humanos". Porquê?

A função directa dos RH como a vemos hoje no mercado não é útil, porque, neste contexto de crise e incerteza, as pessoas não podem ser trabalhadas em grupos, têm que o ser individualmente: quais as suas expectativas, os seus propósitos, como se desenvolve o seu potencial, entre outros. Quando digo que acabava com os DRH todos, é porque acho que podem ser muito melhor aproveitados. Passando da negativa para a positiva porque sou um optimista: promovia-os a todos a um lugar que dependeria apenas da presidência da empresa com um budget próprio. E tinham um trabalho muito importante: olhar para cada pessoa como um membro do capital de valor da empresa e pensar: "para esta pessoa, qual vai ser o seu desenvolvimento rumo à excelência que eu vou patrocinar?". Isto é impossível fazer no paradigma actual dos RH.

das vendas», avisa. E, por regra, é o factor que faz falhar todo o processo de venda: depois de ultrapassadas todas as etapas, a final, que implica a proposta de fecho pelo vendedor, é adiada, por medo do vendedor ouvir um não. «Um não tem de ser visto como um ainda não», defende o formador. E explica, ainda, que uma forma de o combater é pondo em prática outra competência comportamental: a curiosidade. «Informação é poder», assevera o formador, aconselhando a fazer perguntas e a procurar obter o máximo de informação sobre os consumidores. «É preciso ir para a rua, onde estão os consumidores, criar uma onda de contactomania», impele João Alberto Catalão que aconselha a pôr de lado o e-mail e os telemóveis «que não têm emoções» e a optar, cada vez mais, pelo contacto pessoal.

E, finalmente, para que as soft skills surtam efeito, têm de ser postas ao serviço de um propósito. «Temos de saber o que nos faz correr», remata João Alberto Catalão.

«Ao fim de 19 anos de actividade, entendemos que, no momento em que estamos, as pessoas, para poderem desempenhar as suas tarefas com qualidade e competência, não devem ter apenas capacidades técnicas mas também comportamentais e por isso decidimos investir nesta área»

Miguel Teixeira CEO DA GALILEU





DESTAQUE

O poder das Soft Skills

A equação que conduz ao sucesso é muito mais complexa do que anteriormente se imaginava. Saiba porque se fala tanto de competências comportamentais e sociais. p18



NEGOCIAÇÃO

COMUNICAÇÃO

O PODER DAS
SOFT SKILLS

RESILIÊNCIA

» *Conheça as competências comportamentais e sociais que deve desenvolver para uma carreira de sucesso*

GESTÃO DO TEMPO

MOTIVAÇÃO

ÉTICA

PAIXÃO