

DESEMPENHO ADAPTATIVO EM “SOFT SKILLS” NECESSÁRIAS PARA TRABALHADORES REMOTOS

Leonardo da Silva Araújo¹, leo.saraujo97@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7115-4707>
Andréa Justino Ribeiro Mello, andrea.mello@cefet-rj.br, <https://orcid.org/0000-0002-4927-960X>

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, 26530-060, Nilópolis, Rio de Janeiro, Brasil.
2. Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 26041-271, Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil.

Submitted: 02/11/2022. Accepted: 18/12/2022
Published: 31/12/2022

RESUMO

Objetivo: Este artigo apresenta as percepções de profissionais residentes e não residentes no Brasil sobre seu desempenho profissional, em relação às soft skills, na pandemia da COVID-19.

Metodologia: Esta pesquisa de abordagem exploratória apresenta características subjetivas de profissionais inseridos no mercado de trabalho. Os dados coletados com a aplicação de um questionário com 283 profissionais são apresentados e analisados com o apoio do Diagrama de Kiviat, que exibe diferentes variáveis, de forma concomitante, contribuindo para uma visão geral do tema.

Limitação: avanço do teletrabalho pode alterar percepção futura dos profissionais de diferentes áreas a respeito das habilidades mais necessárias.

Resultados: A comunicação oral e a inteligência/controla emocional estão entre as soft skill com menores modas dentre os residentes no Brasil, enquanto dentre os residentes no exterior a habilidade com menor valor foi a de trabalho em equipe.

Originalidade: estudo evidencia que, mesmo não sendo avaliadas ou ensinadas explicitamente, os profissionais percebem que estas habilidades estão presentes em suas rotinas e que são necessárias em sua vida profissional.

Palavras-chave: desempenho adaptativo, trabalho flexível, soft skills, teletrabalho, vagas eliminadas, kiviati

ADAPTIVE PERFORMANCE IN “SOFT SKILLS” NEEDED FOR REMOTE WORKERS

ABSTRACT

Purpose: This article presents the perceptions of resident and non-resident professionals in Brazil about their professional performance, in relation to soft skills, in the COVID-19 pandemic.

Methodology: This exploratory research presents subjective characteristics of professionals inserted in the labor market. The data collected with the application of a questionnaire with 283 professionals are presented and analyzed with the support of the Kiviat Diagram, which displays different variables, concomitantly, contributing to an overview of the theme.

Limitation: advances in telecommuting may alter the future perception of professionals from different areas regarding the most necessary skills.

Results: Oral communication and intelligence/emotional control are among the soft skills with the lowest trends among residents in Brazil, while among residents abroad, the skill with the lowest value was teamwork.

Originality: study shows that, even though they are not explicitly evaluated or taught, professionals realize that these skills are present in their routines and that they are necessary in their professional life.

Keywords: adaptive performance, flexible working, soft skills, telecommuting, eliminated vacancies, kiviati

1. INTRODUÇÃO

Os ambientes globais e tecnológicos tornaram-se rapidamente dinâmicos, ambíguos e complexos. Assim, é fundamental que as organizações desenvolvam funcionários capazes de trabalhar de forma eficaz no contexto dessas mudanças (Park & Park, 2021; Ling et al., 2021). Além disso, Huselid et al. (1997) ressaltam que o gerenciamento efetivo dos recursos humanos promove ganhos nos aspectos econômicos e sociais das companhias, o que as motiva, cada vez mais, a desenvolver sua área de gestão de recursos humanos para captar e reter talentos.

A conquista de vagas e a manutenção do cargo requerem o domínio de habilidades diversas, principalmente as também conhecidas como *soft skills*, que são as competências macias e/ou pessoais. Ou seja, além dos aspectos técnicos, a capacidade de se comunicar, de ter empatia, de pensar de forma criativa, dentre outras, se mostra fundamental (Rouse, 2019). Muitas pesquisas têm focado na dimensão digital (ou tecnológica) sem considerar seus impactos e/ou relações com a dimensão humana das empresas (Perko & Caputo, 2018). Essa dimensão ganha relevância, uma vez que os colaboradores passam a maior parte de suas vidas no ambiente de trabalho, eles precisam satisfazer suas necessidades por interações sociais como condições básicas para garantir sua produtividade (Caputo & Evangelista, 2019).

Entender a percepção de trabalhadores de um país em relação a trabalhadores de outros países pode trazer um quadro comparativo sobre como tais profissionais encaram os riscos de demissão de empregos, principalmente em momento de Pandemia da COVID-19 (Barbosa et al., 2020; Manjate et al., 2020; Volkov et al., 2022), pois a pandemia e o isolamento social se mostraram cruciais para o aumento do índice de desemprego ao longo do ano de 2020 e de 2021. Dadas essas lacunas de estudos comportamentais comparados e ao avanço do teletrabalho, se estabelece que este artigo tem o objetivo de apresentar os diagramas de Kiviat como um meio de avaliar as percepções de profissionais brasileiros em relação a não brasileiros quanto ao seu desempenho, em relação às *soft skills*, no contexto da pandemia da COVID-19.

Além desta introdução, o artigo apresenta uma revisão de literatura que versa sobre “*soft skills*” em ambientes de teletrabalho. A seguir, se apresentam as seções metodologia, resultados e conclusões. Por fim, as referências.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Das *Soft skills* e demandas por desempenho adaptativo ao Teletrabalho

Mesmo se tratando de um termo estrangeiro, as “habilidades macias”, em uma tradução livre do termo, não são um conceito novo no mercado de trabalho. Cleary et al., (2006) as definem como “as habilidades e competências não técnicas que sempre fizeram parte de uma efetiva e bem-sucedida participação no mercado de trabalho”.

O dicionário inglês Collins traz a seguinte definição para *soft skills* “qualidades desejáveis para certos tipos de empregos, as quais não dependem de conhecimento adquirido: incluem senso comum, habilidade de lidar com pessoas, atitude positiva e flexível” (Collins, 2012; Ubfal et al., 2022; Rodrigues et al., 2022). Diferentemente de habilidades técnicas, as quais dizem respeito a habilidade de um indivíduo em realizar determinada tarefa ou atividade, as *soft skills* são interpessoais e podem ser amplamente aplicáveis (Rouse, 2019). Portanto, essas habilidades não se restringem apenas à área de trabalho de um profissional, mas podem ser aplicadas e adquiridas na vida cotidiana dos indivíduos.

Atributos interpessoais são componentes cruciais das *soft skills*, mas, além destes Rouse (2019) acrescenta ainda os traços de personalidade, as habilidades de organização, a capacidade de gerenciar conflitos e de lidar com a pressão como fatores pessoais que compõem as *soft skills*. Heckman (2012) utiliza o termo “traços de personalidade” para se referir as *soft skills* pois esse

termo sugere permanência e a possibilidade de ser algo herdável, geneticamente falando. Robles (2012), em seu estudo, averiguou que os principais grupos de habilidades pessoais que empresários e gestores buscavam em seus empregados eram: comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, trabalho em equipe e ética no trabalho. Viana (2015) e Schislyaeva & Saychenko (2022) consideram as *soft skills* como diferencial competitivo e que a comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva diminuem fatores como a rotatividade e promovem maior satisfação dos próprios colaboradores.

As “*soft skills*” exigem um reposicionamento da força de trabalho, um salto sobre as oito dimensões da taxonomia do desempenho adaptativo desenvolvida por Pulakos et al. (2000), sendo as capacidades de: lidar com crises e emergências; lidar com o estresse do trabalho; resolver problemas de forma criativa; lidar com situações do trabalho incertas e imprevisíveis; aprender as tarefas, tecnologias e procedimentos aplicados ao trabalho; demonstrar adaptabilidade interpessoal; demonstrar adaptabilidade cultural; e demonstrar adaptabilidade física ao trabalho.

Esse desempenho adaptativo exige mudança de perfil e reconhecimento de características demandadas, por exemplo com relação a tecnologia da informação e, principalmente, com relação a tendência do trabalho flexível e do teletrabalho. De acordo com Roseinfield e Alves (2011) o conceito de trabalho flexível pode ser definido como trabalho à distância com a utilização de TICs.

Nessa linha de raciocínio, Morgan (2004) apresenta diferentes tipos de conotação para o teletrabalho, dentre as quais: locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis. Para Godoy et al. (2008), na sociedade informacional, o trabalho deixa de ser visto como meio de sobrevivência e fonte para riqueza e passa a ser percebido como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, abandonando a percepção que se tinha de que os funcionários são recursos. Roseinfield & Alves (2011) ressaltam ainda que “o trabalho informacional, com seu caráter imaterial, condensaria, a priori, maiores margens de autonomia – uma vez que, por tratar-se de uma mobilização de conhecimentos e concentração de saberes, reduz as possibilidades de controle externo –, assim como maior investimento e liberdade pessoais na execução dos processos necessários à construção de um produto imaterial”.

3. METODOLOGIA

Caracterização da pesquisa e da técnica de coleta de dados

Esta pesquisa de abordagem exploratória apresenta características subjetivas de profissionais inseridos no mercado de trabalho frente à pandemia da Covid-19. Por lidar com uma temática no contexto de um evento extraordinário e desconhecido, também pertence à categoria de pesquisas exploratórias.

A coleta de dados está amparada na aplicação de um questionário, com questões sociodemográficas (para conhecer o perfil dos respondentes); uma única questão relativa a conhecimento prévio do termo *soft skills*; e por fim, uma seção relaciona ao desempenho profissional em *soft skills*.

Está última seção teve como referência o trabalho de Borrego (2020), que buscou avaliar o desempenho adaptativo de recém-formados frente às mudanças no mercado de trabalho no contexto da globalização e da importância cada vez mais crescente das *soft skills* para profissionais da atualidade. Foram selecionadas perguntas que se relacionavam com as oito dimensões da taxonomia do desempenho adaptativo desenvolvida por Pulakos et al. (2000), sendo estas a capacidade de: lidar com crises e emergências; lidar com o estresse do trabalho; resolver problemas de forma criativa; lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; aprender tarefas, tecnologias e procedimentos aplicados ao trabalho; demonstrar adaptabilidade interpessoal; demonstrar adaptabilidade cultural; e demonstrar adaptabilidade física ao trabalho.

Nesta etapa, os profissionais precisavam estabelecer uma relação de concordância com afirmativas diversas, utilizando a escala Likert graduada de 1 a 5, em que: o algarismo 1 representava

discordância total com a afirmativa; o 2, uma discordância parcial; o 3, a imparcialidade, sem discordar nem concordar com a afirmativa; o 4, a concordância parcial; e o 5, a concordância total.

Antes de sua aplicação, o questionário passou por um pré-teste que contou com a participação de 20 respondentes (10 residentes no Brasil e 10 no exterior), para se identificar inconsistências, ambiguidades e/ou erros que afetassem o entendimento dos participantes e, conseqüentemente, a eficácia do instrumento. A partir de pequenos ajustes, cuja necessidade foi sinalizada nesta etapa de pré-teste, iniciou-se a aplicação do questionário para o público mais abrangente, alcançando-se um total de 283 respostas válidas.

Procedimento de análise de dados e limitações do método

O universo do estudo engloba profissionais e estagiários das áreas de engenharia, gestão e educação, residentes no Brasil e em países do exterior, que se encontravam ativos no mercado de trabalho, e que passaram a atuar sob o regime de *home office* devido à pandemia.

Para analisar a percepção das *soft skills*, categorizou-se cada uma das afirmativas propostas (da 1ª até a 21ª) como se referindo a uma habilidade específica (e.g. “Minhas mensagens e/ou documentos escritos são entendidos facilmente” seria equivalente à “Comunicação escrita”), para que então se pudesse avaliar o quão proeminente as habilidades consideradas estavam dentre a média das respostas dos participantes. A percepção captada referiu-se, exclusivamente, ao desempenho no período da pandemia da COVID 19.

Foram criadas siglas para cada uma das habilidades consideradas na pesquisa, a fim de facilitar a visualização dos gráficos (quadro 1).

Quadro 1 – Soft skills relacionadas às respectivas questões do formulário

<i>Soft skill</i>	Sigla	Quantidade de questões	Questão(ões) correspondente(s)
Comunicação Oral	CORAL	2 (duas)	1 e 2
Comunicação Escrita	CESCR	1 (uma)	3
Escuta Ativa	ESCAT	1 (uma)	4
Inteligência/Controle Emocional	INTEM	2 (duas)	5 e 6
Adaptabilidade/Flexibilidade	ADAPT	3 (três)	7, 14 e 15
Autogerenciamento	AUTGE	4 (quatro)	8, 12, 13 e 18
Trabalho em Equipe	TRAEQ	1 (uma)	9
Vontade de aprender	VONAP	3 (três)	10, 11 e 19
Criatividade/Inovação	CRIAT	1 (uma)	16
Competências interpessoais	INTER	1 (uma)	17
Habilidades técnicas/digitais	HATEC	2 (duas)	20 e 21

Fonte: o autor.

No procedimento de análise dos dados foram utilizados dois procedimentos distintos de análise dos dados. Inicialmente fez-se uma análise categorizada dos dados, baseada na filtragem dos respondentes através das categorias informadas na etapa de informações sociodemográficas e também dos perfis de respostas preponderantes dentre os subgrupos selecionados por meio dos percentuais das respostas dadas em cada questão.

A ferramenta analítica gráfica utilizada foi o Diagrama Kiviat, um diagrama de valores médios de Kiviat dos fatores para matrizes (Di Maria et al., 2020; Bouarfa et al., 2021; Müller et al., 2022)

também conhecido como gráfico de radar, gráfico de teia, gráfico de aranha ou gráfico polar. Este modelo de diagrama é capaz de mostrar dados onde diversas variáveis contribuem para uma visão geral (Tague, 2005). Cada raio da “teia” representa uma variável e a sua graduação varia do mais baixo, no interior do círculo, para o mais alto, no exterior. Portanto, pode-se aferir que quanto mais expandida for a teia, maior é a performance ilustrada pelo gráfico.

O gráfico de radar é indicado para quando se busca acompanhar ou reportar performance ou progresso, quando se possui diversas variáveis que devem ser mensuradas para se avaliar um perfil global e quando não é necessário pesar as relativas importâncias das variáveis (Tague, 2005). Esta ferramenta é importante neste estudo por demonstrar, visualmente, a variação do grau de importância atribuído às *soft skills* pelos respondentes no Brasil e no exterior. A maioria deste segundo grupo de respondentes reside na Hungria, com ensino superior em andamento e estão em início de carreira nas áreas de engenharia ou gestão.

Em termos de limitações, o fato da escala Likert ser utilizada em um questionário baseia a seleção das alternativas na percepção subjetiva dos respondentes quanto ao nível de concordância dos mesmos com as afirmações propostas e isso reduz a objetividade dos resultados. Este tipo de abordagem, com escala Likert, se encaixa nos objetivos deste estudo, que busca justamente analisar a percepção dos profissionais quanto à suas habilidades brandas, permitindo mapear a distribuição dessas percepções. E a escolha de perguntas fechadas se justifica por facilitar a coleta de dados, uma vez que o questionário possui muitas perguntas e poderia ser cansativo aos respondentes respondê-las, individualmente, de forma aberta.

4. RESULTADOS

Perfil dos respondentes

A análise das respostas do questionário se dá com base na separação dos participantes em dois grupos distintos: o dos respondentes residentes no Brasil, que representa 74,2% do total, e o dos residentes no exterior (estrangeiros ou brasileiros), sendo 25,8% de 283 pessoas.

Dentre os respondentes residentes no Brasil, quase 54% são do gênero feminino, com idades entre 23 e 27 anos, residindo na região Sudeste do país, com ensino superior em andamento e com alguma experiência nas áreas de engenharia ou gestão. Já no grupo de respondentes residentes no exterior, cerca de 55% são do gênero masculino, também com idades entre 23 e 27 anos.

O conhecimento prévio do termo *soft skills*

Em relação ao conhecimento prévio sobre o termo e a definição de *soft skills*, nota-se uma diferença de quase 30 pontos percentuais entre residentes no Brasil e no exterior, pois enquanto os primeiros somam cerca de 51% com essa característica, o segundo grupo alcança, aproximadamente 80% dos participantes da pesquisa. É interessante ressaltar que dentre os respondentes residentes no Brasil, a maioria dos profissionais com pós-graduação concluída (56% deste grupo) não conheciam o termo *soft skills*, porém aproximadamente o mesmo percentual de respondentes do grupo com ensino superior em andamento afirmou conhecer o termo (tabela 1).

Tabela 1 – Conhecimento do termo *soft skills*, segundo os níveis de escolaridade

	Brasil (%)	Exterior (%)
Ensino Superior em andamento	56	61
Ensino Superior completo	52	100
Pós-graduação em andamento	77	78
Pós-graduação concluída	44	85

Fonte: o autor.

Isso pode se dar pelo fato de o termo estar sendo mais difundido e discutido recentemente dentro dos ambientes acadêmico e corporativo brasileiros. É mais compreensível que os profissionais que possuem uma formação mais recente podem estar em contato com o termo mais facilmente do que profissionais mais experientes.

É interessante ressaltar também que as *soft skills* passaram a ser vistas como habilidades que mereciam mais atenção dentre os profissionais no mercado de trabalho internacional há mais tempo do que no mercado de trabalho brasileiro. Dessa forma, foi plausível que o termo fosse conhecido dentre os respondentes residentes no exterior, de todas as áreas de atuação e todos os níveis de escolaridade numa proporção superior à dos residentes no Brasil. Tal proporcionalidade avança no debate sobre os mercados de trabalho em países da Europa, que se apresentam mais competitivos para posições mais exigentes. Portanto, se alinha a Viana (2015) que considera as *soft skills* como diferencial competitivo.

Pode-se notar que a grande maioria dos respondentes com pós-graduação em andamento ou concluída demonstrou conhecimento sobre o termo, evidenciando mais uma vez o reflexo deste estar em voga há mais tempo no exterior que no Brasil. É importante salientar que os valores absolutos são maiores dentre os residentes no Brasil uma vez que este grupo compõe a maior parte do total de respondentes, mas que, apesar das diferenças percentuais, o quantitativo de respostas se mostrou significativamente maior dentre os níveis de escolaridade.

Percepções quanto às *soft skills* entre residentes no Brasil e residentes no exterior

Considerando que os dados coletados na pesquisa são de natureza nominal e não de natureza numérica, a análise estatística descritiva realizada envolveu o cálculo da mediana e da moda, pois a média, o desvio padrão e a variância não são utilizados em dados desse tipo.

Houve habilidades que foram avaliadas por mais de uma questão do formulário, como por exemplo vontade de aprender avaliada pelas questões 10, 11 e 19. Neste caso, observou-se quais valores eram os mais recorrentes dentre todas as questões referentes àquela habilidade e então adotou-se o valor que mais se repetiu. Em caso de empate dos valores, adotou-se o valor mais alto. Os resultados obtidos podem ser observados na tabela 2.

Tabela 2 – Moda e mediana das respostas referentes às *soft skills*

	Moda		Mediana	
	Brasil	Exterior	Brasil	Exterior
Comunicação Oral (CORAL)	4	5	4	4
Comunicação Escrita (CESCR)	5	5	4	4
Escuta Ativa (ESCAT)	5	5	4	5
Inteligência/Controle Emocional (INTEM)	4	5	4	4
Adaptabilidade/Flexibilidade (ADAP)	5	5	4	5
Autogerenciamento (AUTGE)	5	5	5	4
Trabalho em Equipe (TRAEQ)	5	4	4	4
Vontade de Aprender (VONAP)	5	5	5	5
Criatividade/Inovação (CRIAT)	5	5	4	4
Habilidades Interpessoais (INTERP)	5	5	4	4
Habilidades Técnicas/Digitais (HATEC)	5	5	5	5

Fonte: o autor.

Pode-se notar que a grande maioria dos respondentes concordaram parcial ou totalmente (4 e 5), respectivamente, na escala Likert utilizada) com as afirmativas que representavam a existência de bom desempenho nas habilidades listadas. Na amostra de residentes no Brasil, as distribuições nos casos das *soft skills* comunicação escrita, escuta ativa, adaptabilidade/flexibilidade, trabalho em equipe, criatividade/inação e habilidades interpessoais se mostraram assimétricas à esquerda, uma vez que as medianas destas distribuições se encontraram à esquerda da moda.

Através dos diagramas Kiviati, exibido nas figuras 1 e 2, visualiza-se a distribuição da moda e da mediana das percepções sobre o desempenho nas *soft skills* entre Brasil e exterior, respectivamente.

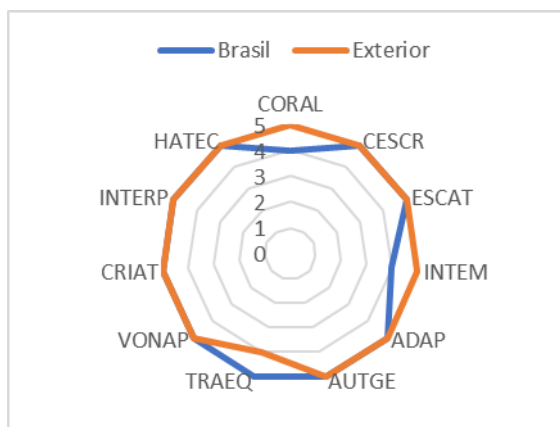


Figura 1 – Diagrama Kiviati da moda das respostas em relação a percepção das *soft skills*
Fonte: o autor.

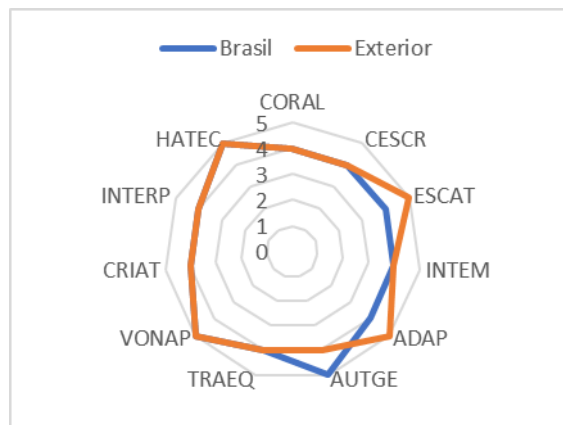


Figura 2 – Diagrama Kiviati da mediana das respostas em relação a percepção das *soft skills*
Fonte: o autor.

Pode-se perceber que algumas diferenças entre o perfil de respostas, como por exemplo a *soft skill* com menores modas dentro os residentes no Brasil seria a comunicação oral e a inteligência/controle emocional, enquanto dentre os residentes no exterior a habilidade com menor valor foi a de trabalho em equipe.

Um possível motivo de a inteligência/controle emocional e a comunicação oral serem mais evidenciadas pelos residentes no exterior e menos dentre os residentes no Brasil, seria pelo fato de residir em um país estrangeiro, com maior contato com línguas, costumes e culturas muitas vezes diferentes das suas, esta habilidade já pode ter sido desenvolvida pelos respondentes através de suas vivências.

Porém esta multiculturalidade pode também ser uma barreira para muitos quando se é necessário trabalhar em equipe, podendo ser uma explicação para que esta habilidade fosse a menos percebida pelos residentes no exterior. Tal hipótese parece estar próxima ao que Park & Park (2021) e Ling et al. (2021) abordam como ambientes globais e tecnológicos, ao considerar que os trabalhadores

participantes desta investigação, que estão em países europeus, já estejam acostumados com ambientes dinâmicos, ambíguos e complexos já que se espera que boa parte dos respondentes esteja fora de seu país natal.

Observando as medianas dos dados, quando comparados com os residentes no Brasil, os residentes no exterior também perceberam um desempenho maior nas habilidades de escuta ativa e adaptabilidade/flexibilidade. Tais habilidades também podem estar relacionadas com as experiências vividas por estes respondentes ao se envolverem com novas culturas, línguas e costumes, favorecendo o desenvolvimento, conforme aborda Perko & Caputo (2018), da dimensão humana nas empresas. Este grupo, porém, apresentou menor mediana quanto ao autogerenciamento, demonstrando que a maioria dos profissionais residentes no Brasil percebem um melhor desempenho nesta habilidade que os residentes no exterior.

Percepções quanto às *soft skills* entre pessoas com ensino superior completo e em andamento

Percebe-se, a partir da figura 3, que há mais semelhanças do que diferenças entre as modas obtidas nas percepções de desempenho nas *soft skills* entre as pessoas com ensino superior em andamento e pessoas com ensino superior completo. Além disso, as semelhanças referem-se a um desempenho superior em habilidades técnicas/digitais, habilidades interpessoais, criatividade/inação, vontade de aprender, trabalho em equipe, autogerenciamento e escuta ativa, pontuando com a moda 5 (máxima) e com um bom desempenho em comunicação oral e inteligência/controla emocional, com moda 4 em ambas.

Por outro lado, os participantes com a graduação ainda em andamento percebem que possuem um desempenho superior em adaptabilidade/flexibilidade, e comunicação escrita contra a moda 4.

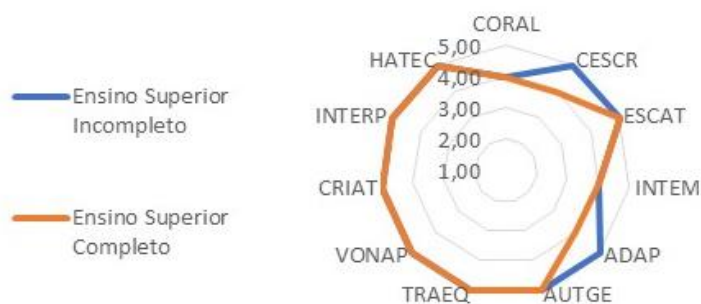


Figura 3 – Diagrama Kiviat da moda das respostas em relação a percepção das *soft skills* entre pessoas com graduação concluída e em andamento

Fonte: o autor.

De uma forma geral, os resultados alcançados estimulam alguns questionamentos que são considerados *insights* para novas pesquisas e estão relacionados com:

- A existência ou não de alinhamento entre o desempenho percebido e o desempenho real nas *soft skills*, já que a subjetividade é um dos elementos presentes e indissociável da abordagem de desempenho percebido;
- A influência de residir ou não no exterior (durante a graduação ou pós-graduação) sobre o desenvolvimento de habilidades macias, já que esta realidade impõe uma série de desafios e requer capacidade de adaptação;
- A percepção sobre a contribuição efetiva da graduação, na visão dos profissionais/estudantes, para o desenvolvimento das *soft skills*, pois tanto as pessoas com o ensino superior completo como aquelas com ensino superior em andamento se veem de forma muito semelhante e positiva no nível mais elevado de desempenho na maioria das habilidades.

5. CONCLUSÃO

Com as mudanças no mercado de trabalho e nas formas de se trabalhar ocorridas nos últimos anos, principalmente aquelas advindas da adoção de modalidades de trabalho a distância e do emprego de diversas TICs para a realização de tarefas, os profissionais passaram a ser cada vez mais pressionados a se adaptarem a novas formas de trabalho. Além disso, seu desempenho profissional e, empregabilidade, passaram a ter relação não somente com suas habilidades técnicas, mas também de suas capacidades cognitivas.

Com o advento da pandemia da COVID-19, novos desafios surgiram, evidenciando ainda mais a necessidade de adaptação e de desenvolvimento de habilidades transversais, capazes de contribuir com a superação de adversidades na vida profissional e pessoal.

Mesmo demonstrando menor conhecimento sobre o termo *soft skills* que os residentes no exterior, o desempenho percebido pelos residentes no Brasil nas habilidades listadas não se mostrou tão discrepante quando comparado ao outro grupo. Isto evidencia que, mesmo não sendo avaliadas ou ensinadas explicitamente, os profissionais percebem que estas habilidades estão presentes em suas rotinas e que são necessárias em sua vida profissional.

Em relação ao desempenho percebido entre pessoas com o ensino superior em andamento e ensino superior concluído não se verificou discrepâncias relevantes, pois as modas também variaram entre 4 e 5 e foram semelhantes em 7 das 11 habilidades consideradas.

Os resultados alcançados apontam para perspectivas que merecem ser consideradas e debatidas em novos estudos, como o potencial de contribuição das universidades e a influência de residir no exterior, como em atividades de intercâmbio, por exemplo, sobre o desenvolvimento das *soft skills* nos futuros profissionais. E, por fim, o quanto o desempenho percebido é capaz de refletir o desempenho real nas *soft skills*.

6. REFERENCIAS

- Barbosa, A. L. N. D. H., Costa, J. S. D. M., & Hecksher, M. D. (2020). Mercado de trabalho e pandemia da covid-19: Ampliação de desigualdades já existentes?. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, 69, 55-63.
- Borrego, A. B. P. (2020). O desempenho adaptativo pelos recém-formados: O papel das soft e hard skills e a moderação da autoeficácia (Doctoral dissertation).
- Bouarfa, S., Jéhan, P., Erb, W., Mongin, O., Porée, F. H., Roisnel, T., & Mongin, F. (2021). Aza-aromatic polycycles based on triphenylene and acridine or acridone: synthesis and properties. New Journal of Chemistry, 45(32), 14414-14424. <https://doi.org/10.1039/D1NJ02630E>
- Caputo, F., & Evangelista, F. (2019). Information sharing and cognitive involvement for sustainable workplaces. In Corporate social responsibility: Concepts, methodologies, tools, and applications (pp. 1403-1420). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6192-7.ch073>
- Cleary, M., Flynn, R., & Thomasson, S. (2006). Employability skills: From framework to practice-an introductory guide for trainers and assessor. [S.l.]: Adobe Digital Edition.
- Collins, H. (2012). Soft skills. Collins English Dictionary Complete & Unabridged. Digital Edition. Disponível em: <<https://www.dictionary.com/browse/soft-skills>>.
- Godoy, A. S., Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2008). Gestão do Fator Humano: uma Visão Baseada nos Stakeholders, 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. Labour economics, 19(4), 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management journal, 40(1), 171-188. <https://doi.org/10.2307/257025>

- Ling, B., Liu, Z., Chen, D., & Sun, L. (2021). Team Flexibility in Organizational Change Context: Antecedents and Consequences. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1805. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S332222>
- Manjate, J. L. S., Chavane, F. S., Martins, H. R., & Nhantumbo, L. L. (2020). Knowledge, attitudes and practices of Mozambican public employees on the prevention of covid-19. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 6. <https://doi.org/10.32358/rpd.2020.v6.446>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Di Maria, F., Sisani, F., Contini, S., Ghosh, S. K., & Mersky, R. L. (2020). Is the policy of the European Union in waste management sustainable? An assessment of the Italian context. *Waste Management*, 103, 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.01.005>
- Müller, R., Vilas Boas, M. A., Costa, M. S. S., Marques, F. S., Santos, D. A., Bochmann, G., & Martinez, D. G. (2022), Biogas Production from Dairy Cattle Residues: Definition of the Pretreatment Approach Through a Bibliometric Analysis of Publications and Patents, In *Renewable Energy Technologies for Energy Efficient Sustainable Development* (pp. 121-137). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87633-3_5
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1-E15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Perko, I., & Caputo, F. (2018). Big Data implications for EU healthcare systems.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodrigues, D. R., Souza, A. C. M. & Mello, J. A. V. B. (2022). Assimetrias sociais, habitats de aprendizagem e capacitação para o Mundo VUCA: Estudo de caso sobre a “Casa da Inovação”. *CIDADES, Comunidades e Territórios*, 44(2022), 1-22.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54, 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Rouse, M. (2019). Definition Soft skills. Techtarget, Disponível em: <<http://searchcio.techtargget.com/definition/soft-skills>>. Acesso em: 30 Outubro 2020.
- Schislyaeva, E. R., & Saychenko, O. A. (2022). Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy. *Social Sciences*, 11(3), 91. <https://doi.org/10.3390/socsci11030091>
- Tague, N. R. (2005). *The quality toolbox*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Ubfal, D., Arraiz, I., Beuermann, D. W., Frese, M., Maffioli, A., & Verch, D. (2022). The impact of soft-skills training for entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105787>
- Viana, R. A. P. P. (2015). A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje", *Arquivos de Ciências da Saúde*, 22(2), 7-8. <https://doi.org/10.17696/2318-3691.22.2.2015.178>
- Volkov, A., Rishko, Y., Kostyukhin, Y., Sidorova, E., Boboshko, D., Savinova, D., & Ershova, V. (2022). Using digital tools to teach soft skill-oriented subjects to university students during the COVID-19 pandemic. *Education Sciences*, 12(5), 335. <https://doi.org/10.3390/educsci12050335>

DECLARATION OF CONTRIBUTIONS - CRediT

ROLE	LAraujo	AMello
Conceptualization – Ideas; formulation or evolution of overarching research goals and aims.	X	X
Data curation – Management activities to annotate (produce metadata), scrub data and maintain research data (including software code, where it is necessary for interpreting the data itself) for initial use and later re-use.	X	-
Formal analysis – Application of statistical, mathematical, computational, or other formal techniques to analyze or synthesize study data.	X	X
Funding acquisition - Acquisition of the financial support for the project leading to this publication.	-	-
Investigation – Conducting a research and investigation process, specifically performing the experiments, or data/evidence collection.	X	X
Methodology – Development or design of methodology; creation of models.	X	X
Project administration – Management and coordination responsibility for the research activity planning and execution.	X	X
Resources – Provision of study materials, reagents, materials, patients, laboratory samples, animals, instrumentation, computing resources, or other analysis tools.	X	X
Software – Programming, software development; designing computer programs; implementation of the computer code and supporting algorithms; testing of existing code components.	X	X
Supervision – Oversight and leadership responsibility for the research activity planning and execution, including mentorship external to the core team.	-	-
Validation – Verification, whether as a part of the activity or separate, of the overall replication/reproducibility of results/experiments and other research outputs.	X	X
Visualization – Preparation, creation and/or presentation of the published work, specifically visualization/data presentation.	X	X
Writing – original draft – Preparation, creation and/or presentation of the published work, specifically writing the initial draft (including substantive translation).	X	X
Writing – review & editing – Preparation, creation and/or presentation of the published work by those from the original research group, specifically critical review, commentary or revision – including pre- or post-publication stages.	X	X