

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Curso de Graduação em Sistemas de Informação

Camila de Souza Ferreira

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE *SOFT SKILLS* NA PERCEPÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Diamantina

2021

Camila de Souza Ferreira

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE *SOFT SKILLS* NA PERCEPÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Computação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de bacharelado em Sistemas de Informação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cinthya Rocha Tameirão.

Diamantina

2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

FOLHA DE APROVAÇÃO

Camila de Souza Ferreira

ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE SOFT SKILLS NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Sistemas de Informação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como requisitos parcial para conclusão do curso.

Orientadora: Prof^ª. Cinthya Rocha Tameirão

Data de aprovação: 15/02//2022

Prof^ª. Ana Carolina Rodrigues
Faculdade Ciências Exatas - UFVJM

Prof. Erinaldo Barbosa da Silva
Faculdade de Ciências Exatas - UFVJM



Documento assinado eletronicamente por **Cinthya Rocha Tameirão, servidor (a)**, em 18/02/2022, às 09:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Erinaldo Barbosa da Silva, servidor (a)**, em 18/02/2022, às 16:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Carolina Rodrigues, servidor (a)**, em 21/02/2022, às 08:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0610362** e o código CRC **2F3F8C49**.

Referência: Processo nº 23086.015932/2021-92

SEI nº 0610362

“A persistência é o caminho do êxito”

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

Formar-me é, sem dúvidas, o final de um ciclo e uma realização muito importante. Ao longo dessa trajetória muitos foram os desafios superados. Quatro anos de dedicação e apoio de muitos. E, ao fim desta caminhada, tenho muito a agradecer, já que nunca estive só.

Primeiramente agradeço a Deus, que me ensinaste que nada é impossível, que perante qualquer dificuldade quem acredita no teu amor encontrará o caminho da superação. Assim, a Ti dedico e agradeço pela minha formatura. Aos meus queridos pais, Nélia e Antônio, a quem devo tudo que sou, e se sinto orgulho de mim e do lugar aonde cheguei, é porque sei que vocês vieram segurando a minha mão. Amo vocês, e agradeço imensamente por investirem na minha educação.

A todos os professores e supervisores que contribuíram para o meu crescimento profissional, em especial a Prof^a Cinthya, por tanto carinho. A Prof^a Josiane Teixeira, por me permitir e ajudar a desenvolver uma das habilidades mais honrosas que é ensinar. Deixo meu agradecimento também, ao Prof^o Marcelino Serretti pela colaboração em minha pesquisa.

Os meus amigos de curso sou grata pelo apoio e ajuda. Um agradecimento especial vai para o meu trio inseparável e único, Érica e Marleison, minha graduação é especial graças a vocês, por se fazerem família em todos os momentos.

Por fim, agradeço, então, a todos que colaboraram para a efetivação da minha caminhada até aqui. Meu agradecimento é sincero, profundo e infinito. Compartilhar essa conquista com vocês a torna muito mais especial.

RESUMO

Com evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação, os mercados passaram a lidar com maior imprevisibilidade e instabilidade, demandando um perfil de trabalhadores com diferentes capacidades. Com isso, há um movimento em que o mercado favorece, cada vez mais, indivíduos, com postura proativa e autônoma, a fim de proporcionar uma rápida adaptação ao novo contexto organizacional. Desse modo, as *soft skills* são consideradas determinantes ao contribuir para que os indivíduos alcancem vantagem posicional no setor produtivo. Nesse contexto, esta pesquisa teve como principal objetivo identificar a percepção dos profissionais da área da tecnologia da informação, em relação à influência das *soft skills*, levando em consideração um contexto totalmente ágil e dinâmico. A pesquisa foi estruturada em duas etapas. Primeiro, foi realizada uma análise documental para possibilitar maior compreensão do tema e categorizar as *soft skills* mais relevantes para o estudo; em seguida, desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva por meio de questionário direcionado aos profissionais que atuam na área de tecnologia da informação em uma empresa que adota os métodos ágeis nos processos, encaminhado a 360 profissionais, sendo obtidas 58 respostas. Os resultados do estudo indicam, de acordo com a percepção dos respondentes, que ao ingressar em contexto ágil há uma maior demanda por *soft skills* consideradas interpessoais, ao mesmo tempo em que há uma percepção de pouca contribuição do ensino superior no desenvolvimento das mesmas. No estudo, a Comunicação, com um índice de 37,9% foi apontada como a *soft skills* de maior relevância para desenvolvimento e com alto grau de importância para o exercício de atividades em suas profissões.

Palavras-chave: Habilidades. *Soft skills*. Ágil.

ABSTRACT

With the evolution of Information and Communication Technologies, markets began to deal with greater unpredictability and instability, demanding a profile of workers with different abilities. With this, there is a movement in which the market increasingly favors individuals, with a proactive and autonomous posture, in order to provide a quick adaptation to the new organizational context. In this way, soft skills are considered crucial to help individuals achieve a positional advantage in the productive sector. In this context, this research had as main objective to identify the perception of professionals in the area of information technology, in relation to the influence of soft skills, taking into account a fully agile and dynamic context. The research was structured in two stages. First, a document analysis was carried out to enable a better understanding of the topic and to categorize the most relevant soft skills for the study; then, an exploratory and descriptive research was developed through a questionnaire directed to professionals who work in the areas of information technology in a company that adopts agile methods in processes, sent to 360 professionals, with 58 responses being obtained. The results of the study indicate, according to the perception of the respondents, that when entering an agile context there is a greater demand for soft skills considered interpersonal, while there is a perception of little contribution of higher education in their development. Among those pointed out in the study, Communication, with an index of 37.9%, was identified as the most relevant soft skills for development and with a high degree of importance for the exercise of activities in their professions.

Keywords: Ability. Soft skills. Agile

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos respondentes (continua)	41
Tabela 2: Cargos dos respondentes e exercício da liderança.....	43
Tabela 3: <i>Soft skills</i> necessárias ao ingressar na empresa (continua).....	44
Tabela 4: Análise de líderes e liderados em relação à necessidade de aprimorar ou desenvolver as <i>soft skills</i>	46
Tabela 5: Análise do grau de importância das habilidades interpessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (continua).....	47
Tabela 6: Análise de líderes e liderados em relação à relevância de comunicar seu ponto de vista de forma franca	49
Tabela 7: Análise de líderes e liderados em relação à relevância de contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização.....	49
Tabela 8: Análise do grau de importância das habilidades intrapessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (continua).....	50
Tabela 9: Análise de líderes e liderados em relação à relevância de ser tolerante ao stress	52
Tabela 10: Análise do grau de importância das habilidades interpessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (continua).....	52
Tabela 11: Análise de líderes e liderados em relação a realizar tarefas com supervisão mínima	53
Tabela 12: Contribuição do ambiente organizacional para a aprendizagem das habilidades interpessoais	54
Tabela 13: Contribuição do ambiente organizacional para a aprendizagem das habilidades interpessoais	54
Tabela 14: Contribuição do ambiente organizacional para a aprendizagem das habilidades interpessoais	55
Tabela 15: Contribuição do ensino superior para a aprendizagem das habilidades interpessoais	56
Tabela 16: Contribuição do ensino superior para a aprendizagem das habilidades intrapessoais	56
Tabela 17: Contribuição do ensino superior para a aprendizagem das habilidades organizacionais	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de competência com base nos diferentes tipos saberes (continua)	18
Quadro 2 - Distribuição de <i>soft skills</i> com alta e média demanda por função (continua).....	23
Quadro 3 – Habilidades classificadas como soft skills	25
Quadro 4 – Taxonomia de soft skills.....	26
Quadro 5 – Síntese das soft skills (continua)	29
Quadro 6 – Classificação das habilidades distribuídas em grupos (continua)	31

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Competência e suas três dimensões.....	19
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TIC Tecnologias da Informação e Comunicação

TI Tecnologia(s) da Informação

TCC Trabalho de Conclusão de Curso

WEF World Economic Forum

SBC Sociedade Brasileira de Computação

DCNs Diretrizes Curriculares Nacionais

RF Referenciais de Formação

IPEA Pesquisa Econômica Aplicada

GWI Global Wellness Institute

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
2 COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	18
2.1 Entendendo as <i>soft skills</i>	20
2.2 Competências requeridas aos profissionais de áreas da Tecnologia da Informação.....	22
3 O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	34
3.1 Recursos humanos como o diferencial ágil.....	35
4 MÉTODOS DE PESQUISA	37
4.1 Caracterizações da pesquisa	37
4.2 Instrumentos para Coletas de dados	37
4.3 Técnicas de Análise de dados.....	39
5. A EMPRESA ESTUDADA	40
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
6.1 Os respondentes.....	41
6.2 <i>Soft skills</i> necessárias ao ingressar na empresa	44
6.3 Análises da relevância das habilidades interpessoais	47
6.4 Análises da relevância das habilidades intrapessoais	50
6.5 Análises da relevância das habilidades organizacionais.....	52
6.6 Contribuições do ambiente organizacional.....	53
6.7 Ausências de ensinamentos necessários na universidade.....	55
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
7.1 Sugestões de pesquisa futura	60

REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	66

1. INTRODUÇÃO

Na era da informação, conduzida pela evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), muitos mercados passaram a lidar com maior imprevisibilidade e instabilidades nos negócios. Isso passa a demandar decisões e ações imediatas além de assertivas dos profissionais, exigindo competências distintas e adequadas à nova realidade. Contudo, faz-se necessária a utilização de técnicas e ferramentas que fogem do método tradicional preexistente.

Nos últimos anos, o tema competência, o seu desenvolvimento e gestão, continuaram mobilizando discussões, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa e das organizações. Antecipar as competências necessárias ao profissional é um processo estratégico para atender as necessidades do mercado. Sendo tal pauta, percebida como essencial para as organizações que visam à multiplicação de seus resultados.

Há muita confusão e falta de concordância no que diz respeito à definição de competência. Com isso, esse conceito torna-se, por vezes, ambíguo e impreciso. De acordo com o dicionário Webster (1981, p. 63), na língua inglesa, a definição de competência é: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Teorias comportamentais apontam para três elementos essenciais da competência: conhecimento, habilidade e atitude. O primeiro se refere à compreensão teórica sobre o que fazer e por que. O segundo se refere a como fazer algo de forma concreta. Por fim, a atitude traz um componente motivacional, relaciona-se ao querer fazer algo, mover-se nesse sentido (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Bolli e Renold (2015) destacam que as competências de pessoas podem ser divididas em duas categorias: as técnicas (*hard skills*) e as pessoais (*soft skills*). *Hard skills* constituem um conjunto de competências técnicas para que o indivíduo realize uma tarefa, os quais podem ser adquiridos por meio de treinamento, educação ou experiência (WIKLE e FAGIN, 2015). As *soft skills* ou habilidades não técnicas são competências genéricas, tais como comunicação efetiva e habilidade em atuar em ambiente colaborativo (WIKLE e FAGIN, 2015).

A pesquisa centra a investigação nas *soft skills*, que na literatura aparece com diferentes classificações, tais como: *life skills*; *transversal skills*; *generic competences*; *key competencies*; *personal skills*; *interpersonal skills* ou *key skills*. Neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), optou-se pelo termo *soft skills*, que de forma mais ampla abrange as habilidades não-técnicas, relativas ao indivíduo.

As organizações têm se apoiado cada vez mais em modelos de trabalho baseados em pessoas e não em processos, já que, em qualquer que seja a entrega, haverá sempre o envolvimento do aspecto humano. Essa configuração requer uma divisão de tarefas mais dinâmica, e um alto foco na interação e colaboração de clientes e equipe (LIBARDI; BARBOSA, 2010). Com isso, as *hard skills* - habilidades técnicas - não são mais suficientes para o sucesso nas empresas (AHMED *et al.* 2012).

Nesse sentido, este estudo parte do seguinte questionamento: **como as *soft skills* influenciam a carreira dos profissionais da área de tecnologia da informação em contexto ágil?**

É válido ressaltar que o presente trabalho visa estudar a importância das *soft skills* de acordo com a percepção dos próprios profissionais. Além disso, o alvo desta pesquisa recai sobre o contexto do trabalho em áreas de Tecnologia da Informação (TI) que se apoiam em métodos ágeis de processos. Visto que, tanto a literatura quanto os processos de recrutamento, têm enfatizado a relevância crescente das habilidades não-técnicas.

Como justificativa, cabe destacar que a implementação das *soft skills* gera impactos em toda a cadeia de valor, melhorando os processos de produção e engenharia, aprimorando a qualidade dos produtos e serviços, otimizando o relacionamento entre clientes e organizações, trazendo novas oportunidades de negócios e benefícios econômicos, alterando os requisitos de educação e transformando o atual ambiente de trabalho (PEREIRA; ROMERO, 2017).

Para encerrar a justificativa desta pesquisa, cabe destacar sua relevância para o desenvolvimento de conhecimento, além de promover a reflexão do tema apresentado. Bem como evidenciar a necessidade ao indivíduo agora, além de conhecimentos técnicos, a habilidade de se adaptar às incertezas, de forma a contribuir no setor produtivo e alcançar vantagem posicional. Os resultados podem contribuir para a discussão sobre a importância do desenvolvimento de habilidades não técnicas na universidade, contribuindo especialmente para concepção de currículos de sistemas de informação.

1 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a importância de *soft skills* na carreira dos profissionais da área de tecnologia da informação em contexto ágil, de acordo com a percepção dos próprios profissionais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir *soft skills* com base na literatura;
- Categorizar quais *soft skills* são mais relevantes para o trabalho dos profissionais no mercado de tecnologia da informação;
- Relacionar *soft skills* com as demandas e objetivos do negócio;
- Compreender a percepção dos respondentes quanto à contribuição da empresa e da universidade para o aprimoramento de *soft skills*.
- Verificar a percepção dos profissionais em relação à relevância das *soft skills* ao ingressar em contexto ágil, além de apontar qual o grau de importância para o desempenho de atividades na profissão.

2 COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

De acordo com Penhaki (2019), competência é um tema sempre em pauta nas discussões acadêmicas e organizacionais. E apesar do papel crucial que desempenha na prática e na teoria, os autores Deist e Winterton (2005) afirmam que há muita confusão em torno do seu conceito e os autores Sanchez e Levine (2009) completam: falta concordância no que diz respeito à sua definição, porque é ambíguo e impreciso.

O conceito de competência é discutido sob duas perspectivas: da escola francesa e da escola americana. Na perspectiva francesa, pressupõe o conceito com o enfoque na responsabilidade, iniciativa, adaptação e cooperação. Características às quais não tangem somente conhecimento técnico. Tendo, por exemplo, entre seus maiores expoentes os autores Phillippe Zarifian e Guy Le Boterf, de acordo com Penhaki (2019). Já na perspectiva da escola americana, pressupõe a competência como uma junção simultânea de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para se realizar uma ação. Tendo, segundo Penhaki (2019), Boyatzis e McClelland como seus representantes.

McClelland (1973) foi um dos primeiros a definir competência e, para esse autor, o conceito implica em traços de personalidade ou conjunto de hábitos que levam a um desempenho de trabalho mais eficaz. Na mesma linha de raciocínio, Boyatzis (1982) associa competência ao desempenho efetivo de alta performance no trabalho, definindo-a como uma capacidade ou habilidade. Já Zarifian (1999, p. 45) afirma que “competência seria uma inteligência prática estabelecida pelos conhecimentos adquiridos e transformados de acordo com a complexidade das ações”.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Inspirado na obra de Le Boterf, os autores propõem os seguintes verbos associados às competências:

Quadro 1: Definição de competência com base nos diferentes tipos saberes (continua)

Saberes
Saber agir
Saber mobilizar recursos
Saber comunicar

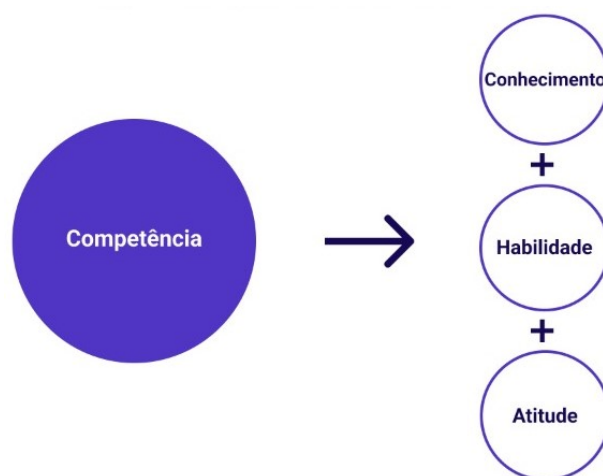
Quadro 1: Definição de competência com base nos diferentes tipos saberes (conclusão)

Saber aprender
Saber engajar-se e comprometer-se
Saber assumir responsabilidades
Ter visão estratégica

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base em Fleury e Fleury (2001, p. 188)

A competência é percebida no bom desempenho de uma determinada tarefa (ODELIUS *et al.* 2016). Para alguns teóricos da escola americana, como o McClelland, por exemplo, o conceito de competência é pensado como um conjunto de três dimensões, que são *Knowledge* (conhecimentos), *Know-how* (habilidades) e *Attitudes* (atitudes), como podemos observar na Imagem 1. De acordo com Durand (1998), as três dimensões da competência são interdependentes, capazes de reforçar umas às outras, em todas as direções.

Imagem 1: Competência e suas três dimensões



Fonte: Desenvolvido pela autora de acordo com perspectiva da escola americana

Para uma melhor compreensão sobre os conceitos de conhecimento, habilidade e atitude, trazemos posicionamentos de alguns autores que abordam os temas.

Segundo Durand (1998), conhecimento, parte constituinte da competência, consiste em um conjunto estruturado de informações que possibilita ao indivíduo entender e interpretar o mundo. Para Fleury e Fleury (2001), consistem no conjunto de informações, saberes relacionados à experiência, intuição e valores individuais. Engloba, além do acesso aos dados, a capacidade de reconhecer esses dados como informações aceitáveis e integrá-los

(DURAND, 1998). Contudo, o conhecimento puro sem habilidade relevante é estéril e o conhecimento sem atitudes pode até se mostrar contraproducente (DURAND, 1998).

A habilidade, parte constituinte da competência, se refere, de certa forma, ao conhecimento empírico e a experimentação. Seria assim, a habilidade de realizar tarefas. De acordo com Durand (1998), a habilidade não inclui a necessidade de conhecimento, porém também não elimina uma relação de dependência.

Atitude, parte constituinte da competência, é o “saber fazer acontecer”, responsável pela autorrealização pessoal e fundamental para o indivíduo alcançar os seus objetivos. A atitude determina posturas e comportamentos baseados na avaliação afetivo-cognitivo da realidade (FLEURY; FLEURY, 2001). Durand (1998) cita que por vezes a atitude é negligenciada no ambiente organizacional, pelo fato da atitude ser empírica, tácita e haver pouco interesse nos aspectos comportamentais e sociais na organização.

2.1 Entendendo as *soft skills*

Conforme Schulz (2008) é complexo definir *soft skills* devido à multidisciplinaridade do tema, proporcionando as mais diversas definições, que variam conforme o contexto na qual são criadas. Complementando esse raciocínio, Matteson, Anderson e Boyden (2016) afirmam que por mais que a relevância do tema seja mundialmente difundida, a sua conceituação é nebulosa. Logo, fez-se necessário elencar abstrações de diversos autores, buscando assim, contribuir para o entendimento do conceito.

Primeiramente, na língua inglesa, há vários termos sinônimos para designar aquilo que se entende sob o conceito de habilidades. Em concordância, o autor Dench (1997) usa frequentemente o termo habilidades pessoais ou *personal skills* como sendo habilidades inatas ligadas ao comportamento do indivíduo. El-Sabaa (2001) recomenda adotar o termo *human skills* ou habilidades humanas. Já Elliott e Dawson (2015) empregam o termo *soft skills*, dentro das quais se inserem as habilidades interpessoais (*interpersonal skills*) e as habilidades pessoais (*personal skills*). Portanto, é importante enfatizar que *soft skills* envolvem um conjunto mais amplo de habilidades, tanto intrapessoal como interpessoal.

As *soft skills* podem ser compreendidas como um conjunto de qualidades, atributos e comprometimento de uma pessoa que a fazem ter destaque perante os outros no ambiente de trabalho, de acordo Matos (2020), inspirado nos autores Perreault (2004) e Mitchell (2008). Segundo Matos (2020), às *soft skills* seriam competências intangíveis, ou seja, não são explícitas e de fácil identificação. Já para El-Sabaa (2001), as *soft skills* são as habilidades em lidar com os aspectos humanos. Os autores Heckman e Kautz (2012, p.451) completam: “*soft*

skills são traços de personalidade, objetivos, motivações e preferências que são valorizadas no mercado de trabalho, na escola e em muitos outros domínios.”

De acordo com Succi (2019), as *soft skills* estão intimamente relacionadas com a empregabilidade. Habilidades relacionadas à comunicação e autonomia são frequentemente citadas como habilidades não-técnicas relevantes para o trabalho (SOARES *et al.* 2013). Nesse aspecto, para Balcar *et al.* (2018), comunicação, cooperação, liderança, independência e criatividade são exemplos de *soft skills*. Odelius *et al.* (2016) apontam como *soft skills*: assertividade, comunicação, auto-exposição e autocontrole da agressividade.

Stevens e Campion (1999) classificaram as *soft skills* em cinco dimensões, sendo elas: comunicação, resolução de problemas, resolução de conflitos, definição de metas e planejamento e coordenação de tarefas. Já os autores Harvey, Andrews e Higson, Kalfa e Taksa, Clarke, e Moore e Morton (*apud* Succi e Canovi, 2020), citam que essas habilidades incluem comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, pensamento crítico e inovador, criatividade, autoconfiança, compreensão ética, capacidade de aprendizagem ao longo da vida, capacidade de lidar com incertezas, bem como disposição a aceitar responsabilidades.

Para o desenvolvimento do trabalho proposto por este TCC, a definição de *soft skills* será embasada em uma citação apontada por Haselberger *et al.* (2012) dentro do projeto ModEs (p.67): “As *soft skills* representam uma combinação dinâmica de habilidades cognitivas e habilidades metacognitivas, habilidades interpessoais, intelectuais e práticas. *Soft Skills* ajudam as pessoas a se adaptar e se comportar positivamente para que possam lidar de forma eficaz com os desafios de sua vida profissional e cotidiana.”

Como as *soft skills* são comumente referidas no âmbito corporativo, para compreender o seu lugar, é preciso antes falar sobre as *hard skills* - habilidades técnicas. Para Wikle e Fagin (2015), as *hard skills* constituem um conjunto de competências técnicas para que o indivíduo realize uma tarefa, os quais podem ser adquiridos por meio de treinamento, educação ou experiência. Já Hurrell *et al.* (2013) resume em um conhecimento técnico e necessário para o trabalho.

De forma geral, há quem afirme que as *soft skills* podem ser o diferencial de uma pessoa no ambiente de trabalho, até mais do que as *hard skills*. Argumenta-se que a aquisição das *soft skills* permite aos colaboradores se adaptarem melhor a cultura organizacional, conseqüentemente contribuírem para o sucesso da organização. Entretanto, tem sido argumentado que, para alcançar uma vantagem posicional, o indivíduo precisa desenvolver uma combinação de *soft skills* e *hard skills*.

É importante, a partir de agora, realizar um levantamento na literatura com foco nas *soft skills* apontadas como relevantes para o desempenho dos profissionais em TI, em geral, mais frequentemente citadas na literatura.

2.2 Competências requeridas aos profissionais de áreas da Tecnologia da Informação

Para criar um ambiente em que as partes interessadas possam tomar decisões, o World Economic Forum (WEF) (2016) cita a necessidade de um sistema de antecipação de habilidades necessárias para ingressar e progredir no mercado de trabalho. E para isso, uma análise de *Big Data* pode ser um instrumento útil na gestão deste processo de entender a base de habilidades atual, prever, antecipar e se preparar para o futuro (World Economic Forum, 2016).

Vale ressaltar que, a capacidade de antecipar e se preparar para o mercado é essencial não só para indivíduos, mas também para empresas e governo, de forma a reduzir efeitos prejudiciais e a aproveitar as oportunidades que se mostrem. Pensando nisso, o World Economic Forum (2020), lançou sua terceira edição do relatório "*Future of Jobs*". O relatório traz a análise e tendências futuras das demandas de empregadores identificando quais seriam as habilidades, em geral, mais relevantes até 2025.

No relatório em questão, considerando o foco em *soft skills*, chama a atenção dentre os grupos de habilidades apontadas, a emergência de um novo grupo denominado "Autogerenciamento". Esse grupo inclui habilidades com destaque para aprendizado ativo, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, mas também iniciativa, atenção aos detalhes e confiabilidade. Outro grupo de habilidades apontadas, de interesse para este trabalho, é denominado como "Trabalhar com Pessoas". Nesse grupo são incluídas habilidades como persuasão e negociação (resolução de conflitos), influência, mentoria e ensino e inteligência emocional (IE). Segundo Elliot e Dawson (2015), a inteligência emocional pode ser analisada por meio de quatro componentes: autoconsciência, consciência social, autogestão e gestão de relacionamento, segundo os autores a IE é um dos fatores para o sucesso de projetos de TI.

Os autores Ahmed *et al.* (2012) apontam uma análise de 500 anúncios para cargos de TI, com enfoque em *soft skills* mencionadas, revelando quais *soft skills* estão em alta demanda para o desenvolvimento de *software*. O conjunto de dados inclui os seguintes perfis profissionais: analistas de sistemas, designers de software, desenvolvedores e testadores de software. Através de sua análise, foi possível identificar nos anúncios nove habilidades com um alto nível de abstração, sendo elas:

- Habilidades de comunicação: a capacidade de transmitir informações para que sejam bem recebidas e compreendidas;
- Habilidades interpessoais: a capacidade de lidar com outras pessoas por meio de comunicação social e interações sob condições favoráveis e desfavoráveis;
- Habilidades analíticas e de resolução de problemas: a habilidade para entender, articular e resolver problemas complexos e tomar decisões sensatas com base nas informações disponíveis;
- Trabalho em equipe: alguém que pode trabalhar com eficácia em um ambiente de equipe e contribuir para o objetivo desejado;
- Habilidades organizacionais: a habilidade de eficientemente gerenciar várias tarefas e permanecer dentro do cronograma sem desperdiçar recursos;
- Aprendizagem rápida: a habilidade de aprender novos conceitos, metodologias e tecnologias em um prazo comparativamente curto;
- Capacidade de trabalhar de forma independente (autogerenciamento): pode realizar tarefas com supervisão mínima;
- Inovador: a capacidade de criar novas soluções criativas; e
- Aberto e adaptável à mudança: a habilidade de aceitar e se adaptar às mudanças ao realizar uma tarefa sem mostrar resistência.

Quadro 2: Distribuição de *soft skills* com alta e média demanda por função (continua)

<i>Soft skill</i>	Analista de Sistemas	Designer de Software	Desenvolvedor	Testador
Habilidades de comunicação	x	x	x	x
Habilidades interpessoais	-	x	x	x
Habilidades analíticas e de resolução de problema	x	x	x	x
Trabalho em equipe	x	x	x	
Habilidades organizacionais	x	-	x	x

Quadro 2: Distribuição de *soft skills* com alta e média demanda por função (conclusão)

Autogerenciamento	-	-	x	-
-------------------	---	---	---	---

Fonte: Adaptado de Ahmed *et al.* 2012

De acordo com o estudo dos autores Ahmed *et al.* (2012), as habilidades de aprendizagem rápida; inovador; e aberto e adaptável à mudança, estão em alta para o desenvolvimento de *software*. Entretanto, foi possível perceber que não aparecem com alta e média demanda nas funções dos perfis profissionais considerados.

No Brasil, especificamente em relação a cursos da grande área de computação, havia críticas sobre não trabalharem adequadamente as *soft skills* na formação dos profissionais. Como é possível notar em uma crítica do Gimenes (2012, p. 24, grifo nosso): “os professores - de engenharia de software - são conteudistas, isto implica que **não trabalham as *soft skills***”. Gimenes (2012) cita que para profissionais que atuam com engenharia de software habilidades como comunicação, liderança, resolução de conflitos e dinâmica de grupo, são imprescindíveis.

A partir de discussões sobre como os cursos de graduação deveriam ser conduzidos surgiram as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). No caso dos cursos da área de computação elas foram homologadas em novembro de 2016, por meio da Resolução Nº 05 de 16/11/2016. A partir disso, em 2017, a SBC publicou os Referenciais de Formação (RFs) para os Cursos de Graduação em Computação. De acordo com Zorzo *et al.* (2017 p.): “a Sociedade Brasileira de Computação (SBC) possui um papel fundamental no direcionamento do ensino de computação no Brasil”.

Há RF para cada um dos cursos constantes nas DCN (Zorzo *et al.*, 2017), tais eles: Ciência da Computação, Engenharia de Computação, Engenharia de Software, Licenciatura em Computação, Sistemas de Informação e os Cursos Superiores em Tecnologia. Os Referenciais de Formação trazem uma abordagem apoiada em competências esperadas para os egressos, baseado na Taxonomia de Bloom (ZORZO, 2017). Nesse caso, é fundamentado a percepção de que "ter competência é a capacidade de um indivíduo em mobilizar recursos, tais como conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, para a sua atuação em situações reais complexas" (ZORZO, 2017 p. 10).

É importante citar que os RF apresentam uma característica importante sobre o paradigma estruturante de currículos, antes de uma orientação por conteúdos que deveriam ser assimilados pelos alunos, agora para uma orientação a competências esperadas do egresso do curso. Portanto, a partir dessas mudanças os currículos na área são ampliados para além da

contribuição aos conteúdos de conhecimento, passando a incluir contribuições para o desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Os autores BAILEY e MITCHELL (2006) centram sua investigação na percepção da indústria a respeito das competências necessárias aos profissionais de TI, especialmente programadores. Com um grupo focal de gestores de empresas, foi possível elencar 85 habilidades relevantes para os profissionais. Destas 85 habilidades identificadas, 53 seriam habilidades técnicas, 20 *soft skills* e 12 relacionadas a conceito de negócio. Em uma segunda etapa, os autores realizaram um levantamento de campo com duzentos e vinte e sete profissionais, a fim de identificar quais habilidades consideravam como as mais importantes para o seu trabalho, usando uma Escala *Likert* de cinco pontos.

Os resultados apontaram 23 habilidades classificadas como extremamente importantes ou muito importantes por 75% ou mais dos participantes. Dentre essas habilidades, 10 são classificadas como *soft skills*, conforme quadro a seguir:

Quadro 3: Habilidades classificadas como *soft skills*

<i>Soft skills</i>	Posição no Ranking
Habilidades de escuta	4°
Processo de resolução de problemas (árvore de decisão, identificação e análise de problemas)	5°
Habilidades de trabalho em equipe (longo prazo)	6 °
Habilidade de visualizar / conceituar	10 °
Habilidades de gerenciamento de tempo	11 °
Adaptabilidade a novas tecnologias e linguagens	12 °
Capacidade de aplicar o conhecimento	13 °
Habilidades de comunicação verbal	15 °
Habilidade de dar e receber críticas construtivas	21 °
Habilidade de lidar com multitarefas	23 °

Fonte: Adaptado de Bailey e Mitchell (2006)

Já a autora Succi (2019), após ter revisado os estudos existentes, propôs baseado na taxonomia desenvolvida por Ciappei e Cinque (2014), uma lista preliminar de *soft skills*

relevantes para se ingressar no mercado de trabalho, a fim de lançar as bases para um estudo conceitual abrangente. Em sua pesquisa, um estudo piloto foi realizado para validar uma lista de *soft skills*. Em sua pesquisa, divide as *soft skills* em: política, estratégia, organização e ética. Abaixo está um resumo da operacionalização dessas competências conforme proposto no estudo piloto da autora:

Quadro 4: Taxonomia de *soft skills*

Política	Estratégia	Organização	Ética
Liderança	Empreendedorismo	Planejamento	Desenvolvimento das pessoas
Gestão de conflitos	Orientação à resultados	Comunicação	Compromisso
Orientação aos clientes	Melhoria contínua	Negociação	Aprender habilidades
Adaptabilidade às mudanças	Rede de contato	Trabalho em equipe	Tomar decisão
Autoconsciência	Cultura de adaptabilidade	Habilidades de análise	Criatividade e inovação
-	Tolerância a <i>stress</i>	Habilidades gerenciais	Equilíbrio
-	-	Habilidade de pesquisar informações gerenciais	-

Fonte: Adaptado de Succi (2019)

As *soft skills* apontadas no estudo acima, podem ser classificadas com as seguintes definições:

- Liderança: A capacidade de motivar e orientar outras pessoas para que contribuam de forma eficaz e adequada para a realização dos objetivos.
- Gestão de conflito: Capacidade de gerir conflitos, o que significa estimular, regular ou resolver conflitos entre duas ou mais partes.
- Orientação aos clientes: A capacidade de identificar, compreender e satisfazer com eficiência as necessidades dos clientes existentes e potenciais.
- Adaptabilidade às mudanças: A capacidade de redirecionar o curso de ação para atender às metas em uma nova situação.
- Autoconsciência: habilidade de compreender nossos pontos fortes e fracos reais, bem como as motivações e valores por trás de nosso comportamento.

- Orientação à resultados: habilidade de rentabilizar os esforços organizacionais, tendo sempre em mente os objetivos almejados. Isso envolve otimizar a gestão do tempo, priorizando atividades futuras e utilizando ferramentas ou técnicas que facilitam o seu desenvolvimento.
- Melhoria contínua: A capacidade de desempenhar as atividades, deveres e responsabilidades inerentes ao trabalho sob padrões de qualidade e de buscar melhoria contínua, propondo a adaptação e modernização dos processos e técnicas em uso.
- Rede de contato: A capacidade de desenvolver, manter e promover contatos, tanto a nível interno como externo, com o objetivo de alcançar os melhores resultados para a organização ao mesmo tempo em que zela pela sua imagem.
- Cultura de adaptabilidade: Capacidade de realizar processos gerenciais e empreendedores em ambientes multiculturais.
- Tolerância a *stress*: A capacidade de mostrar resistência em situações complicadas ou estressantes, e ao enfrentar barreiras, cargas de trabalho ou um ritmo de trabalho diferente do normal, mantendo o mesmo nível de qualidade nas tarefas realizadas.
- Comunicação: A capacidade de transmitir idéias, informações e opiniões de forma clara e convincente, tanto verbalmente como por escrito, enquanto ouve é receptiva às propostas dos outros.
- Negociação: A capacidade de argumentar de forma clara e coerente e conciliar diferentes opiniões para chegar a um acordo que satisfaça a todos com o objetivo de atingir os objetivos propostos.
- Trabalho em equipe: A capacidade de construir relações de participação e cooperação com outras pessoas. Isso envolve o compartilhamento de recursos e conhecimento, harmonizando interesses e contribuindo ativamente para o alcance dos objetivos da organização.
- Habilidades de análise: A capacidade de tirar conclusões e previsões para o futuro, obtendo informações de diferentes fontes e estabelecendo relações de causa e efeito.
- Habilidades gerenciais: A capacidade de definir metas e prioridades pela seleção e distribuição de tarefas e recursos, acompanhamento da evolução na execução desses objetivos e atuação sobre quaisquer desvios que possam ocorrer das metas e prioridades inicialmente planejadas.

- Habilidade de pesquisar informações gerenciais: A capacidade de encontrar informações na literatura, para distinguir entre fontes primárias e secundárias da literatura, para usar a biblioteca de forma tradicional ou eletronicamente para encontrar informações, para usar vários métodos de pesquisa e técnicas de avaliação.
- Desenvolvimento das pessoas: contribuir para o desenvolvimento das pessoas que participam da equipe, ensinar; compartilhar informações importantes.
- Compromisso: A capacidade de se comprometer com a organização e compreender suas características específicas, combinando o comportamento individual e as responsabilidades profissionais com os valores, princípios e objetivos da organização.
- Aprender habilidades: Capacidade de autoavaliar as necessidades de conhecimentos (teóricos ou práticos) e de tomar medidas para adquirir e implementar esses conhecimentos, mantendo uma atitude flexível e aberta à aprendizagem ao longo da vida profissional.
- Tomar decisões: A capacidade de tomar as decisões necessárias para atingir os objetivos de forma rápida e proativa. A tomada de decisão utiliza informações relevantes para escolher mais facilmente a melhor alternativa (consultando as fontes mais adequadas, verificando e implementando essa alternativa) e envolve a consideração de alguns riscos em condições de incerteza.
- Criatividade e inovação: A capacidade de contribuir com novas idéias para desenvolver melhorias nos produtos ou serviços da organização, bem como nas atividades realizadas no trabalho, com o objetivo de responder às necessidades de evolução da organização.
- Equilíbrio: A capacidade de gerenciar com sucesso os conflitos frequentes entre a vida e o trabalho, objetivos pessoais e corporativos e entre valores pessoais e corporativos.

As *soft skills* identificadas na revisão teórica foram analisadas e selecionadas para o estudo das mais pertinentes à área. Vale ressaltar que, a pesquisa bibliográfica realizada não esgota o tema, portanto outras *soft skills* podem não ter sido mencionadas, porém foi considerado que o quantitativo levantado, e o escopo de abrangência satisfazem o objetivo deste trabalho. Abaixo, no Quadro 5, aponta as *soft skills* que foram indicadas pelos autores pesquisados na literatura.

Quadro 5: Síntese das *soft skills* (continua)

Soft skills	Autor
Comunicação	Stevens e Champion (1999); Soares <i>et al.</i> (2013); Balcaret <i>al.</i> (2018); Odelius et al (2016); Succi e Canovi (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2012); Gimenes (2012); Bailey e Mitchell (2006). Succi (2019).
Habilidade de escutar	Bailey e Mitchell (2006).
Resolução de problemas	Stevens e Champion (1999); Succi e Canovi (2020); Bailey e Mitchell (2006).
Lidar com conflitos	Stevens e Champion (1999); Gimenes (2012). Succi (2019)
Cooperação	Balcaret <i>al.</i> (2018).
Mentoria (ensinar, ajudar na aprendizagem)	World Economic Forum (2020).
Trabalho em Equipe	Succi e Canovi (2020); World Economic Forum (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2012); Gimenes (2012); Bailey e Mitchell (2006).
Habilidades de liderança	Balcar et al. (2018); Gimenes (2012). Succi (2019)
Influenciar pessoas	World Economic Forum (2020).
Persuasão e negociação	World Economic Forum (2020).
Definição de metas	Stevens e Champion (1999).
Planejamento e coordenação de tarefas.	Stevens e Champion (1999).
Autogerenciamento	World Economic Forum (2020); Elliot e Dawson (2015): descrito como elemento da Inteligência Emocional Ahmed <i>et al.</i> (2012) .
Habilidades de gerenciamento de tempo e tarefas	Bailey e Mitchell (2006); Ahmed <i>et al.</i> (2012)
Autonomia / independência	Soares <i>et al.</i> (2013); Balcaret <i>al.</i> (2018).

Quadro 5: Síntese das *soft skills* (continuação)

Habilidade de ser criativo	Balcar <i>et al.</i> (2018); Ahmed <i>et al.</i> (2012).
Assertividade	Odeliuset <i>al.</i> (2016).
Autoestima	Odeliuset <i>al.</i> (2016).
Autocontrole da agressividade, ou da impulsividade	Odeliuset <i>al.</i> (2016).
Pensamento crítico e inovador	Succi e Canovi (2020).
Autoconfiança	Succi e Canovi (2020).
Compreensão ética	Succi e Canovi (2020).
Aprendizagem contínua ou Aprendizado Ativo	Succi e Canovi (2020); World Economic Forum (2020). Succi (2019).
Aprendizagem rápida	Ahmedet <i>al.</i> (2012) .
Saber lidar com incertezas	Succi e Canovi (2020).
Disposição a aceitar responsabilidades	Succi e Canovi (2020).
Resiliência	World Economic Forum (2020).
Tolerância ao Stress	World Economic Forum (2020), Succi (2019)
Flexibilidade ou Adaptabilidade	World Economic Forum (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2012). Bailey e Mitchell (2006). Succi (2019).
Autoconsciência	World Economic Forum (2020); Elliot e Dawson (2015): descrito como elemento da Inteligência Emocional. Succi (2019).
Gestão de relacionamentos. Networking.	World Economic Forum (2020); Elliot e Dawson (2015): descrito como elemento da Inteligência Emocional. Succi (2019)

Quadro 5: Síntese das *soft skills* (conclusão)

Habilidade de lidar com de multitarefas	Bailey e Mitchell (2006)
Habilidade de dar e receber críticas construtivas	Bailey e Mitchell (2006)

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A partir das *soft skills* apontadas, foi possível classificar as *soft skills* em 03 principais grupos, sendo eles:

- Interpessoais: habilidades relevantes no relacionamento com pessoas no ambiente de trabalho;
- Intrapessoais: habilidades relacionadas à natureza do sujeito e apontadas como relevantes para o exercício profissional;
- Organizacionais: habilidades relacionadas ao gerenciamento de aspectos organizacionais.

O Quadro 6 apresenta a classificação das habilidades distribuídas nos grupos mencionados, bem como descrição de como essas habilidades serão abordadas no Questionário. Cabe destacar que ao fazermos a classificação, algumas das habilidades apontadas pelos autores foram reorganizadas de acordo com o sentido de cada uma, já que muitas vezes se tratavam de sinônimos ou similares.

Quadro 6: Classificação das habilidades distribuídas em grupos (continua)

Grupo	<i>Soft skills</i>	Forma de abordagem
Interpessoais	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir informações de forma clara; • Saber ouvir; • Assertividade, comunicar seu ponto de vista de forma franca; • Habilidade de dar e receber críticas construtivas.
	Lidar com conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o ponto de vista do outro; • Resolver conflitos entre e com colegas com a ausência de pré julgamentos.
	Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação com outras pessoas; • Compartilhar recursos e informações; • Harmonizar interesse.

Quadro 6: Classificação das habilidades distribuídas em grupos (continuação)

Interpessoais	Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> ● Estar disponível para contribuir com o aprendizado de colegas ● Contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização. ● Empatia. Colocar-se, figurativamente, no lugar do outro.
	Liderança e influência	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivar outras pessoas para que contribuam de forma eficaz e adequada para a realização dos objetivos. ● Orientar outras pessoas para que contribuam de forma eficaz e adequada para a realização dos objetivos. ● Influenciar as pessoas em busca de melhores resultados.
Organizacionais	Autogerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerenciar o tempo ● Estabelecer prioridades. ● Realizar tarefas com supervisão mínima. ● Organização ● Planejar e gerenciar metas profissionais
	Aprendizagem contínua	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca por aprendizagem profissional continuada.
	Resolutividade	<ul style="list-style-type: none"> ● Tratamento analítico e racional de situações; ● Capacidade de buscar soluções para uma situação. ● Lidar com múltiplas tarefas.
	Networking	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar e manter uma rede de relacionamentos.
Intrapessoais	Autonomia e independência	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomia; ● Disposição a aceitar responsabilidades.
	Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> ● Ver uma situação por uma nova perspectiva; ● Usar a imaginação e criar novas idéias.
	Autoestima e Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoestima. ● Confiar em suas próprias habilidades e qualidades.
	Autocontrole da agressividade, ou da impulsividade	<ul style="list-style-type: none"> ● Controlar a impulsividade, ser ponderado. ● Ser resiliente, resistir a pressões. ● Ser tolerante ao stress.

Quadro 6: Classificação das habilidades distribuídas em grupos (conclusão)

Intrapessoais	Compreensão ética	<ul style="list-style-type: none">• Agir de forma ética.
	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Adaptar bem às mudanças.• Ser receptivo a novos objetivos profissionais.• Estar disposto a lidar com diferentes ferramentas, idéias e interações.• Lidar com situações inesperada e incertezas;

Fonte: Desenvolvido pela autora.

3 O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Marzall, Santos e Godoy (2016) apontam constantes mudanças e transformações no mundo empresarial, que se dão pelos novos segmentos de mercado, modelos de negócio e avanços tecnológicos. Empresas que possuem capacidade de se adaptar com agilidade e planejamento saem na frente de outras na busca pela prosperidade e competitividade. Os autores Vasconcellos e Hemsley (2002) afirmam que as formas tradicionais de estruturação das organizações não suportam mais a nova economia.

Por seu caráter formal, as estruturas organizacionais tradicionais ou funcionais, trazem certa rigidez no fluxo de informações. E com o fenômeno da evolução tecnológica, as empresas possuem a necessidade de tornarem-se mais flexíveis, aumentar a fluidez na comunicação, além de permitir que as mudanças sejam implementadas o mais rápido possível. Para isso, é necessária uma revisão das suas estruturas organizacionais.

As metodologias para gerenciamento de projetos adaptaram-se às necessidades atuais do mercado e evoluíram para fornecer os resultados esperados em menor tempo. Surgindo o que conhecemos hoje como metodologias ágeis de processos. Para Pressman (2011), às metodologias ágeis se desenvolveram para sanar fraquezas reais e perceptíveis da Engenharia de Software, até então, convencional. Contudo, a aplicação das metodologias ágeis não ficou restrita apenas ao contexto de desenvolvimento de software.

Em ambientes que seguem os modelos ágeis de processos, é comum a utilização dos termos “agilidade” e “times ágeis”, com definições as quais variam entre autores e interlocutores (KLITZKEA *et al.* 2019). Para o desenvolvimento deste TCC, serão utilizados os conceitos de Conforto (2013) para ambos os termos e define agilidade como:

A habilidade do time de projeto para mudar o plano do projeto, de forma rápida e contínua, em resposta às necessidades emergentes dos clientes, demandas de mercado e tendências ou oportunidades, para adicionar valor e entregar melhores resultados em um ambiente de negócios inovador e dinâmico. (CONFORTO, 2013, 143.).

Ainda segundo o mesmo autor, ele define, na mesma obra, “times ágeis” como:

Times de projeto que possuem esta habilidade (agilidade), que é a soma das competências, práticas gerenciais adotadas, e fatores críticos da agilidade (tanto da equipe quanto da organização e contexto do negócio), que, por conseguinte, poderão contribuir para melhores resultados dos projetos, em termos de inovação e valor para o cliente e mercado (CONFORTO, 2013, 262).

Ao contrário de outras metodologias, a agilidade não está relacionada à obediência de protocolos preestabelecidos de produção, mas a novos padrões de comportamento e atitude. É importante considerar as características relacionadas ao fator humano. Diante disso, a metodologia ágil visa, de maneira humanizada, no universo corporativo, colocar à prova o quanto importante nossa essência é em uma empresa.

Desta forma, os autores Klitzkea *et al.* (2019 p.3) concluem: “a maneira como as organizações constroem seus times está diretamente relacionada ao sucesso de seus projetos e que, se estes times - e as empresas que os detém - forem adeptos e praticantes de metodologias ágeis “times ágeis”, os resultados podem ser mais satisfatórios”.

3.1 Recursos humanos como o diferencial ágil

O desenvolvimento ágil foca nos talentos e habilidades dos indivíduos, e molda o processo para valorizar pessoas e equipes, não o contrário. Os autores Silva *et al.* 2015 completam que o reconhecimento das pessoas são os principais impulsionadores do sucesso do projeto. Devido a isso, o estudo filosófico dos valores humanos tem ocupado espaço significativo em pesquisas acadêmicas teóricas e cada vez mais aplicado em ambientes organizacionais.

O fator crítico de sucesso em uma equipe de desenvolvimento ágil se concentra em seus esforços estarem baseados na competência individual e comportamento humano (SILVA *et al.* 2015). Equipes ágeis precisam ser capazes de se adaptarem e mudarem de direção rapidamente sempre que necessário, e deve estar preparadas para entender o cliente, aprenderem rápido com os erros e conseguirem entregar valor de forma contínua (SILVA *et al.* 2015). A transformação ágil começa com equipes que possuem competências que suportem tal metodologia.

A composição de tais equipes pode ser facilitada no momento de recrutamento e seleção se observadas algumas características e valores do profissional. Amaral *et al.* (2015) descreve características essenciais de um time ágil, que ajudam a pautar os valores de modo a maximizar a eficiência, são eles:

- **Simplicidade:** Reduzir substancialmente os esforços que não produzem resultados tangíveis. O autor comenta que o uso de métodos visuais e regras simples facilitam o entendimento para o time como um todo.
- **Aprendizado:** a metodologia ágil precisa acelerar as taxas de aprendizado. Devido à natureza de alguns projetos facilitarem o uso de metodologias ágeis,

cada projeto passa a ser visto como uma oportunidade única para assimilar novos conceitos e tecnologias.

- Flexibilidade: O aprendizado constante permite que seja possível ajustar a trajetória. Por isso, times ágeis são capazes de mudar e se adaptar às mudanças de escopo.
- Colaboração: O profissional que busca resultados da equipe prioritariamente aos resultados individuais é mais apto a compor uma equipe ágil. Um ambiente que propicie a participação ativa de todos os *stakeholders*, facilita a performance do projeto e tende a contribuir para o sucesso do mesmo.
- Velocidade: O conjunto dos fatores anteriores constitui o fator velocidade: quanto maior for a capacidade de incorporar as lições aprendidas, colaborar com o time, se adaptar a mudança, maior será a velocidade da equipe para as entregas necessárias.
- Orientação para inovação: um ambiente em que se estimulam soluções inovadoras para os problemas encontrados contribui para a agilidade do time.
- Autogerenciamento: Autonomia para tomada de decisão ao invés da necessidade de aprovação em diferentes níveis hierárquicos torna a equipe mais produtiva eliminando a morosidade das diversas explicações, relatórios, validações sobre o mesmo assunto.
- Elaboração progressiva de requisitos: os requisitos surgem ao desenvolver o projeto, tornando necessário o equilíbrio entre flexibilidade e demais restrições de projeto.
- Iteração: as entregas evoluem gradativamente, permitindo reatividade aos feedbacks e, a cada ciclo, promover adaptações e planejar cada ciclo individualmente.
- Agregação de valor: o valor agregado é maior, pois o input constante com o cliente permite avaliar constantemente se as expectativas estão sendo atendidas, resultando numa entrega de maior precisão e um cliente notoriamente mais satisfeito.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

4.1 Caracterizações da pesquisa

Este trabalho de pesquisa pode ser classificado de acordo com as suas características como sendo, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, uma **pesquisa qualitativa**: segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) uma vez que não procura a generalização dos resultados, mas a compreensão do fenômeno em um contexto específico. O objetivo da amostra é de produzir novas informações, não necessariamente atrelada a quantificação dos dados (GERHARDT, 2009).

Do ponto de vista dos seus objetivos, trata-se de uma **pesquisa exploratória e descritiva**. Uma pesquisa exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GERHARDT, 2009). No caso deste estudo, a pesquisa exploratória fica evidenciada no momento em que se busca a compreensão sobre a influência de *soft skills* em carreiras da área de TI, em um determinado contexto, sendo ele ágil. Quanto à pesquisa descritiva, por possibilitar a descrição de fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), no caso deste estudo por categorizar quais *soft skills* são mais relevantes para o trabalho dos profissionais no mercado de tecnologia da informação.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso. Os dados serão levantados por meio de pesquisa documental sobre a realidade da unidade foco de pesquisa, uma empresa ágil na área de TI. Além disso, será empregada uma pesquisa de opinião, a ser realizada por meio de um levantamento, do tipo *survey* (GERHARDT, 2009) com os profissionais que atuam na empresa. As técnicas empregadas serão descritas a seguir.

4.2 Instrumentos para Coletas de dados

A primeira etapa da pesquisa constou da análise da coleta documental para compreensão do tema *soft skill*, sua definição, as principais consideradas para o contexto em que a pesquisa é realizada, bem como de contextos ágeis, além da relevância do recurso humano como o diferencial.

Na segunda etapa, de pesquisa de opinião, será realizado um levantamento por meio de questionário direcionado aos profissionais que atuam nas áreas de tecnologia da informação em uma empresa que adota os métodos ágeis nos processos.

De acordo com Gerhardt:

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem

a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas (GERHARDT, 2009, p.69).

Segundo Marconi e Lakatos (2003) e Gil (1999), o uso do questionário apresenta diversas vantagens, pois atinge grande número de pessoas simultaneamente; economiza tempo e dinheiro; não exige o treinamento de aplicadores; garante o anonimato dos entrevistados, com isso maior liberdade e segurança nas respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que entenderem mais convenientes; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Uma vez que se utilize de um questionário como instrumento de coleta de dados, devem-se considerar os seguintes questionamentos: como perguntar, o que perguntar, quantas perguntas estarão contidas no questionário. Com isso, a fase seguinte constituiu-se na construção do questionário, e após, a coleta de dados, e a subsequente, a condução da análise através dos dados obtidos.

A partir da síntese construída no desenvolvimento do TCC, foi possível construir o questionário (vide APÊNDICE 1). O questionário foi elaborado por meio do *Forms*, e divulgado entre o dia 21 de dezembro a 03 de janeiro, nos canais de comunicação da empresa estudada, buscando abranger os seguintes profissionais: Desenvolvedor (a), *Product Owner*, *Scrum Master*, *Tech Manager*, Analista de *Power BI*, Cientista de Dados, Designer UX/UI, *DevOps*, Engenheiro (a) de *Software*, Analista de Negócios, Líderes Técnicos, entre outros cargos existentes na área da TI, com diversos níveis de senioridade, entre eles, estágio, júnior, pleno e sênior.

A primeira parte do questionário apresenta uma breve introdução da aluna e orientadora, com o tempo estimado de resposta e objetivo da pesquisa, e ressaltando sobre o termo vindo a seguir.

A segunda parte do questionário, conta o com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que atesta que o funcionário (a) concordou com a participação como voluntário (a) da pesquisa. Que foi devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre o objetivo da pesquisa, que leu os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de sua participação e esclareceu todas as suas dúvidas. Foi garantida a sua possibilidade de recusar a participar e retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que isso te cause qualquer prejuízo, penalidade ou responsabilidade. Ficou claro que a sua participação é isenta de despesas e remunerações. Considerando a autorização da divulgação dos dados obtidos no estudo mantendo em sigilo a identidade.

A terceira parte traz questões que são de natureza demográfica, para analisar o perfil dos respondentes, contudo de forma que não possibilite a identificação individual, mas um perfil geral. Na quarta parte do questionário, estão às questões que se voltam às *soft skills*.

4.3 Técnicas de Análise de dados

Como técnica de análise de dados foi utilizada a **análise de conteúdo**. Segundo Gerhardt (2009, p.84), a análise de conteúdo possui como características metodológicas: a objetividade, a sistematização e a inferência. Já o autor Bardin (1979) completa:

Representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Para uma boa análise, os dados serão analisados quantitativamente a partir das respostas do questionário, será levado em consideração a frequência relativa das respostas, bem como visualização dos dados e cruzamento desses dados, conforme necessidade. Para visualização dos dados serão utilizadas tabelas de dados. Em caso de questões abertas, as respostas serão tratadas por meio de codificação do conteúdo.

5. A EMPRESA ESTUDADA

A empresa na qual a pesquisa foi desenvolvida atua desde 2009 na transformação digital de grandes organizações, oferecendo soluções específicas para cada modelo de negócio a partir da cultura ágil e *design thinking*, visando sempre à melhor experiência para o cliente. Apesar de possuir sede na capital do estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, no contexto atual, mais do que nunca, o trabalho remoto não é mais uma escolha. Com isso, atualmente, conta com mais de 1.000 funcionários espalhados por mais de 100 cidades no Brasil, com um ritmo médio de crescimento de 44 novos *crafters* – colaboradores - por mês.

Apoiada em princípios ágeis, procura modificar dinamicamente os conceitos e estruturas de negócio para manter a sua relevância em um ambiente operacional volátil, complexo e incerto. Para isso, trabalha com *squads* multidisciplinares, estimulando o trabalho em equipe, a troca de conhecimento e a criatividade.

Dentro do *mindset* ágil, um dos principais pilares é nutrir a autonomia individual do time em busca de grandes resultados. Pensando nisso, a empresa incentiva os colaboradores a traçarem suas próprias trajetórias profissionais, mas, para isso, é importante que todos adotem uma cultura de aprendizagem contínua, sempre em busca de novas experiências e desafios. Diante disso, medir os resultados gerados é uma tarefa necessária para direcionar e definir quais serão os próximos passos.

É a partir daí que surgem os ritos, que, mesmo à distância, não podem ser deixados de lado. Os ritos são divididos em ciclos como: *daily*, retrospectiva, *planning*, *checks* operacionais, dentre outros. Cada um com sua periodicidade e especificidade que devem ser respeitados. Ao final de cada ciclo (*sprint*), o time parte para o planejamento do próximo, e assim sucessivamente.

Por fim, é importante ressaltar que a organização valoriza mais as pessoas do que os processos, por isso, o recrutamento e seleção, é embasado no que chamam de “Princípios seletivos”. Caracterizam-se como premissas básicas mais valorizadas em um contexto baseado na cultura ágil. A partir dessas premissas, cada recrutador (a) se adéqua ao seu contexto da forma que mais faz sentido.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo traz os dados e apresentam discussões derivadas das informações obtidas por meio do questionário aplicado aos profissionais da área da tecnologia da informação, em uma empresa que adota processos e metodologias ágeis. O questionário abordou a perspectiva desses profissionais quanto à influência das *soft skills* em suas carreiras.

O questionário foi enviado a 360 colaboradores de uma das unidades da empresa mencionada, por meio de mensagens em grupos e individuais, exclusivamente on-line. Foram obtidas 58 respostas, quantidade considerada adequada por se tratar de um estudo exploratório.

Os dados foram coletados com respondentes que atuam em cargos e tempos diversos, o que pode proporcionar uma visão ampla de vivências. Este capítulo foi dividido em 7 tópicos: os respondentes, *soft skills* necessárias ao ingressar na empresa, análises da relevância das habilidades interpessoais, análises da relevância das habilidades intrapessoais, análises da relevância das habilidades organizacionais, contribuições do ambiente organizacional e ausências de ensinamentos necessários na universidade.

6.1 Os respondentes

No total foram recebidas 58 respostas dos entrevistados, resultando em um índice de retorno dos questionários de 16,11%, que pode ser considerado um número razoável, dado que para Marconi e Lakatos (2005), questionários que são enviados para os entrevistados alcançam em média 25% de devolução. Após a análise inicial dos dados foi possível estabelecer qual o perfil das pessoas que responderam o questionário e também quais as percepções que os mesmos têm em relação às *soft skills*.

As variáveis como sexo, idade, tempo de empresa e formação superior foram organizadas na Tabela 1 para melhor visualização dos resultados que demonstram qual o perfil dos respondentes.

Tabela 1: Perfil dos respondentes (continua)

Variável	Níveis da variável	% de respondentes
Sexo	Homens	51,7%

Tabela 1: Perfil dos respondentes (conclusão)

Sexo	Mulheres	48,3%
Idade	de 18 a 24 anos	37,9%
	de 25 a 34 anos	48,3%
	de 35 a 44 anos	13,8%
Tempo de empresa	até 1 ano	44,8%
	1 a 2 anos	31,0%
	2 a 3 anos	15,5%
	3 a 4 anos	1,7%
	4 a 5 anos	3,4%
	5 a 6 anos	1,7%
	6 anos ou mais	1,7%
Formação de nível superior	Em andamento	39,7%
	Sim	60,3%

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos resultados obtidos pelo questionário.

Os respondentes trazem uma diversidade de características, seja quanto ao sexo, idade, tempo de serviço e formação superior. Nos resultados obtidos é possível observar que quanto ao sexo existe uma proporção similar, já quanto às idades a maioria dos entrevistados (48,3%) está no segundo grupo, de 25 até 34 anos, o que é explicado pelo fato da amostra ser composta, pela maioria, por profissionais que já possuem formação de nível superior (60,3%). A frequência relacionada ao tempo de empresa, teve resultados em todas as opções, e do total de respostas, a maioria tem até 1 ano de empresa, sendo considerado relevante, também, a expressão de 1 a 2 anos.

Cabe destacar que diante da pandemia da corona vírus, que impôs medidas de restrição à circulação e aglomeração de pessoas, 11% dos trabalhadores ativos no Brasil exercem suas atividades de forma remota. É o que aponta um estudo divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Fator que contribuiu para o crescimento da empresa

estudada, e que pode explicar a considerável parcela dos colaboradores estarem atuando em até 2 anos.

Os entrevistados foram questionados também sobre os atuais cargos que exercem e se desempenham funções de liderança frente ao time. Essas variáveis foram organizadas na Tabela 2 para melhor visualização dos resultados.

Tabela 2: Cargos dos respondentes e exercício da liderança

Variável	Níveis da variável	% de respondentes
Cargo	Desenvolvedor de Software	53,4%
	Desenvolvedor BI	5,2%
	UX/UI Designer	8,6%
	Tech Manager	3,4%
	Product Owner	6,9%
	Product Manager	3,4%
	Scrum Master	3,4%
	Account Manager	1,7%
	Product Designer	5,2%
	Líder Técnico	1,7%
	Arquiteto (a) de Software	5,2%
	Não respondeu	1,7%
O cargo que exerce é de liderança?	Sim	48,3%
	Não	51,7%

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos resultados obtidos pelo questionário.

Através dos dados observou-se que 54% das pessoas do sexo feminino assumem cargos de liderança na instituição. Esse foi um dado interessante, pois segundo a pesquisa “Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina”, apenas 3% das cadeiras de liderança nas empresas do Brasil são ocupadas por

mulheres. Outra percepção importante é que 61% das pessoas que possuem uma formação de nível superior em andamento exercem cargos de liderança. Essa situação pode ocorrer em virtude da alta demanda por profissionais de TI no mercado, tornando mais fácil a inserção de pessoas com conhecimento, habilidades técnicas e não técnicas mesmo quando ainda não possuem a graduação completa.

Um dos pontos mais importantes desse estudo diz respeito à influência das *soft skills* sob a carreira dos profissionais. Com um montante de 11 cargos, variação de idade, sexo, tempo de serviço e formação superior é possível ter percepções diferentes sobre o grau de importância das *soft skills* em suas carreiras, e também, relacioná-las com o fato de exercer ou não função de liderança na organização. Fatores os quais serão discutidos no próximo tópico.

6.2 *Soft skills* necessárias ao ingressar na empresa

A agilidade é uma filosofia de gestão que ajuda a empresa a entregar valor aos clientes, em um ambiente dinâmico, com incerteza, volatilidade, mudanças e adaptação constante. Ao ingressar em uma organização com pilar embasado nas metodologias ágeis, existem *soft skills* que serão demandadas, seja a curto, médio ou longo prazo. Visto que, há uma maior necessidade de habilidades comportamentais.

Para análise, os dados foram organizados na Tabela 3 para melhor visualizar quais são as *soft skills* apontadas pelos respondentes, como fundamentais ao ingressar na empresa, para aprimorar ou desenvolver.

Tabela 3: *Soft skills* necessárias ao ingressar na empresa (continua)

Variável	Níveis da variável	% de respondentes	Quantidade de respondentes destacados na análise
<i>Soft skills</i>	Comunicação	37,9%	22
	Lidar com conflitos	12,1%	7
	Trabalho em equipe	5,2%	-
	Liderança e influência	19,0%	11
	Autogerenciamento	12,1%	7

Tabela 3: *Soft skills* necessárias ao ingressar na empresa (conclusão)

<i>Soft skills</i>	Aprendizagem contínua	6,9%	-
	Autonomia e independência	3,4%	-
	Criatividade	3,4%	-
	Compreensão ética	0%	-
	Flexibilidade	0%	-

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos resultados obtidos pelo questionário

Ao serem questionados sobre qual habilidade não técnica (*soft skill*), dentre as relacionadas, julgavam maior necessidade de aprimorar ou desenvolver ao ingressar na empresa, 37,9% dos respondentes apontou a comunicação. Dado que vai ao encontro com pesquisa bibliográfica realizada, visto que os autores Stevens e Campion (1999); Soares *et al.* (2013); Balcar *et al.* (2018); Odellius *et al.* (2016); Succi e Canovi (2020); Ahmed *et al.* (2012); Gimenes (2012); Bailey e Mitchell (2006); Succi (2019), apontam a comunicação como uma habilidade diretamente relacionada com a empregabilidade e relevante para o trabalho. Além de ser um dos valores básicos do contexto ágil.

Com base na Tabela 3 é possível afirmar que uma parcela considerável, apontou também, como necessária, o desenvolvimento da liderança e influência. Fator pelo qual, podemos explicar pela grande maioria dos respondentes desempenharem um papel de liderança na organização. Autores como Balcar *et al.* (2018); Gimenes (2012); Succi (2019), defendem a *soft skill* como determinante para alcançar bons resultados dentro de uma empresa.

A transformação ágil começa com equipes que possuem competências que suportem tal metodologia. Exigindo alta adaptabilidade, entrega de valor de forma contínua, aprendizagem rápida, e isso, pode ser explicado por uma parcela, também importante, manifestar lidar com conflitos e autogerenciamento como *soft skills* essenciais de se desenvolver no contexto em que estão inseridos.

Com menor representatividade, mas não menos importantes foram apontadas a criatividade, autonomia e independência. Por se tratar de uma empresa ágil, constituída por *squads* multidisciplinares, tal porcentagem pode ser explicada pela *soft skills* não ser necessária naquele momento, ou até mesmo ser uma característica complementada por outro

integrante no time, fazendo com que ela não seja prioridade para aprimoramento e desenvolvimento.

Uma visão interessante de se analisar, diz respeito às *soft skills* mais relevantes para o perfil de respondentes que desempenham um papel de liderança na organização, e para o perfil de respondentes que não desempenham um papel de liderança. Na Tabela 4, para melhor visualização dos resultados, é demonstrado esse cruzamento, e em destaque, as *soft skills* ressaltadas na análise e suas respectivas quantidades em respondentes.

Tabela 4: Análise de líderes e liderados em relação à necessidade de aprimorar ou desenvolver as *soft skills*

		Ao começar na empresa, qual habilidade não técnica (<i>soft skill</i>), dentre as relacionadas, você percebeu maior necessidade de aprimorar ou desenvolver?					
<i>Soft skill</i>		Comunicação	Lidar com conflitos	Liderança e influência	Autogerenciamento	Aprendizagem contínua	Compreensão ética
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não (30)	27,6% (16)	3,4%	3,4%	8,6% (5)	6,9% (4)	1,7%
	Sim (28)	19,0% (11)	8,6%	15,5% (10)	3,4%	0,0%	1,7%

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos resultados obtidos pelo questionário

Quando se trata de um perfil de respondentes composto por profissionais que desempenham papel de liderança, com base na Tabela 4, notamos uma percepção de que há uma necessidade de aprimoramento e desenvolvimento de habilidades consideradas interpessoais, nas quais possibilitam o relacionamento com pessoas em ambiente de trabalho, o vai ao encontro com funções desempenhadas por líderes. Cabe destacar, a comunicação (19,0%) e liderança e influência (15,5%) como as habilidades de maior porcentagem desse perfil.

Ao se tratar de um perfil de respondentes composto por profissionais que não desempenham papel de liderança, observamos uma grande porcentagem na qual apontou a comunicação (19,0%) como *soft skill* necessária para aprimoramento e desenvolvimento ao ingressar no contexto ágil. É relevante destacar também, as habilidades de autogerenciamento

(8,6%) e aprendizagem contínua (6,9%), importantes, talvez, para respondentes que desejam alcançar novos desafios profissionais, como assumir um cargo de liderança, por exemplo. Conclui-se que, cabe a esses profissionais, além de um bom relacionamento com pessoas no ambiente de trabalho, um bom gerenciamento de aspectos organizacionais, bem como a valorização de habilidades relacionadas à natureza do indivíduo, relevantes para o exercício de sua profissional.

6.3 Análises da relevância das habilidades interpessoais

Para obter qual a percepção dos respondentes em relação ao grau de importância dos grupos de *soft skills*, sendo eles: habilidades interpessoais, habilidades intrapessoais e habilidades organizacionais, para o desempenho de atividades em sua profissão, foram utilizadas diversas afirmações. Os respondentes escolheram na Escala *Likert* de cinco pontos, os graus de importância (de “nada importante” até “extremamente importante”) conforme suas opiniões.

São apresentados na Tabela 5, os resultados para o grupo de habilidades interpessoais - habilidades relevantes no relacionamento com pessoas no ambiente de trabalho. E após, são feitas algumas considerações sobre os resultados.

Tabela 5: Análise do grau de importância das habilidades interpessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (continua)

<i>Soft skills</i>	Grau de importância				
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Transmitir informações de forma clara	-	-	-	19,0%	81,0%
Saber ouvir	-	-	1,7%	22,4%	75,9%
Comunicar seu ponto de vista de forma franca	-	1,7%	17,2%	39,7%	41,4%
Dar e receber críticas construtivas	-	-	13,8%	43,1%	43,1%
Colocar-se, figurativamente, no lugar do outro	-	-	12,1%	27,6%	60,3%

Tabela 5: Análise do grau de importância das habilidades interpessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (conclusão)

Entender o ponto de vista do outro	-	-	1,7%	37,9%	60,3%
Resolver conflitos entre e com colegas com a ausência de pré julgamentos	-	-	17,2%	36,2%	46,6%
Cooperação com outras pessoas	-	-	5,2%	24,1%	70,7%
Compartilhar recursos e informações	-	-	5,2%	32,8%	62,1%
Harmonizar interesses	-	-	27,6%	41,4%	31,0%
Estar disponível para contribuir com o aprendizado de colegas	-	-	10,3%	39,7%	50,0%
Contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização	-	1,7%	8,6%	31,0%	58,6%
Influenciar as pessoas em busca de melhores resultados	-	-	12,1%	36,2%	51,7%
Orientar e motivar outras pessoas para que contribuam de forma eficaz e adequada	-	-	17,2%	36,2%	46,6%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Os resultados apontaram uma grande porcentagem de respondentes em opiniões nos graus (importante, muito importante, extremamente importante). Entretanto, podemos observar que as *soft skills* em que os respondentes acham extremamente importantes são: transmitir informações de forma clara (81%), saber ouvir (75,9%) e cooperação com outras pessoas (70,7%). E as *soft skills* apontadas, pela minoria de respondentes, com um grau de pouco importância são: comunicar o seu ponto de vista de forma franca (1,7%) e contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização (1,7%).

Toda organização tem um modelo de comportamento, uma filosofia, natureza considerada formal ou informal e influência do ambiente social. E tais critérios, estabelecem um sistema que guia o comportamento dos colaboradores. Isso pode explicar uma

porcentagem de respondentes, mesmo que pequena, apontarem “comunicar seu ponto de vista de forma franca” com pouca importância. Visto que muitos profissionais não perceberem o ambiente organizacional como um ambiente seguro para exporem suas opiniões de forma franca.

Para Kotler (*apud* Nogueira e Francisco, 2019) liderança consiste no processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas para alcançar objetivos. E é curioso, observar, através da Tabela 6 e Tabela 7, respondentes que se encaixam em cargos de liderança, apontar as *soft skills*: comunicar seu ponto de vista de forma franca e contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização, com um grau de pouca importância frente às demais.

Tabela 6: Análise de líderes e liderados em relação à relevância de comunicar seu ponto de vista de forma franca

		Comunicar seu ponto de vista de forma franca: é uma habilidade interpessoal, portanto, classifique o grau de importância para o desempenho dessa atividade em sua profissão			
		Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	0,0%	12,1%	20,7%	19,0%
	Sim	1,7%	5,2%	19,0%	22,4%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Tabela 7: Análise de líderes e liderados em relação à relevância de contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização

		Contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização: é uma habilidade interpessoal, portanto, classifique o grau de importância para o desempenho dessa atividade em sua profissão			
		Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	0,0%	3,4%	17,2%	31,0%
	Sim	1,7%	5,2%	13,8%	27,6%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

6.4 Análises da relevância das habilidades intrapessoais

Abaixo são apresentados na Tabela 8, os resultados para o grupo de habilidades intrapessoais - habilidades relacionadas à natureza do sujeito e apontadas como relevantes para o exercício profissional. E após, são feitas algumas considerações sobre os resultados.

Tabela 8: Análise do grau de importância das habilidades intrapessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (continua)

<i>Soft skills</i>	Grau de importância				
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Autonomia	-	-	15,5%	43,1%	41,4%
Disposição a aceitar responsabilidades	-	-	8,6%	50,0%	41,4%
Ver uma situação por uma nova perspectiva	-	-	12,1%	37,9%	50,0%
Usar a imaginação e criar novas idéias	-	-	17,2%	32,8%	50,0%
Autoestima	-	-	25,9%	48,3%	25,9%
Confiar em suas próprias habilidades e qualidades	-	-	15,5%	48,3%	36,2%
Controlar a impulsividade, ser ponderado	-	-	25,9%	32,8%	41,4%
Ser resiliente, resistir a pressões	-	-	20,7%	25,9%	53,4%
Ser tolerante ao stress	-	1,7%	20,7%	50,0%	27,6%
Agir de forma ética	-	-	1,7%	19,0%	79,3%
Adaptar bem às mudanças	-	-	5,2%	34,5%	60,3%
Ser receptivo a novos objetivos profissionais	-	-	12,1%	51,7%	36,2%

Tabela 8: Análise do grau de importância das habilidades intrapessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (conclusão)

Estar disposto a lidar com diferentes ferramentas, idéias e interações	-	-	13,8%	25,9%	60,3%
Lidar com situações inesperadas e incertezas	-	-	3,4%	27,6%	69,0%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Assim como no grupo de habilidades interpessoais, ao se tratar de habilidades relacionadas à natureza do sujeito - habilidades intrapessoais - os resultados também apontaram uma relevante distribuição de respondentes em opiniões nos graus (importante, muito importante, extremamente importante). Entretanto, podemos observar que a *soft skill* em que os respondentes acham extremamente importante é agir de forma ética (79,3%). Bem como, as *softs skills* em que os respondentes acham muito importantes são: ser receptivo a novos objetivos profissionais (51,7%), ser tolerante ao stress (50%) e disposição a aceitar responsabilidades (50%). E a única *soft skills* apontadas, pela minoria de respondentes, com um grau de pouco importância é ser tolerante ao stress (1,7%).

A ONG Global Wellness Institute (GWI) publicou em 2016 um relatório chamado “*The Future of Wellness at Work*“, no qual justifica a importância da atenção à qualidade de vida no ambiente profissional e indica a tendência crescente da preocupação com diminuir o *stress*. Segundo a GWI, o esforço deve ser coletivo. Envolve disposição da organização, dos gestores, mas também, na mesma medida, dos próprios indivíduos.

Baseando em pesquisa, é interessante observar que líderes estipulam, conforme as suas opiniões e vivência profissional, um grau de pouco importância a tolerância ao *stress* (1,7%), conforme Tabela 9. Diversos motivos podem embasar esse dado, como por exemplo, o ambiente organizacional no qual estão imersos não proporcionarem o *stress*. Para conclusão, necessitaria de uma pesquisa mais detalhada a respeito do assunto.

Tabela 9: Análise de líderes e liderados em relação à relevância de ser tolerante ao stress

		Ser tolerante ao <i>stress</i>: é uma habilidade intrapessoal, portanto, classifique o grau de importância para o desempenho dessa atividade em sua profissão			
		Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	0,0%	13,8%	25,9%	12,1%
	Sim	1,7%	6,9%	24,1%	15,5%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

6.5 Análises da relevância das habilidades organizacionais

Abaixo são apresentados na Tabela 10, os resultados para o grupo de habilidades organizacionais - habilidades relacionadas ao gerenciamento de aspectos organizacionais. E após, são feitas algumas considerações sobre os resultados.

Tabela 10: Análise do grau de importância das habilidades interpessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (continua)

<i>Soft skills</i>	Grau de importância				
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Gerenciar o tempo	-	-	-	39,7%	60,3%
Estabelecer prioridades	-	-	-	20,7%	79,3%
Realizar tarefas com supervisão mínima	1,7%	8,6%	36,2%	34,5%	19,0%
Organização	-	-	8,6%	46,6%	44,8%
Planejar e gerenciar metas profissionais	-	3,4%	20,7%	50,0%	25,9%
Busca por aprendizagem profissional continuada	-	-	12,1%	34,5%	53,4%
Tratamento analítico e racional de situações	-	-	10,3%	51,7%	37,9%
Capacidade de buscar soluções para uma situação	-	-	5,2%	37,9%	56,9%

Tabela 10: Análise do grau de importância das habilidades interpessoais para o desenvolvimento de atividades na profissão (conclusão)

Lidar com múltiplas tarefas	-	3,4%	31,0%	36,2%	29,3%
Criar e manter uma rede de relacionamento	-	-	13,8%	36,2%	50,0%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Assim como os demais grupos de habilidades, sendo eles interpessoais e intrapessoais, ao se tratar de habilidades relacionadas ao gerenciamento de aspectos organizacionais - habilidades organizacionais - os resultados também apontaram uma relevante distribuição de opiniões, apresentando porcentagens nos 5 graus de importância. Entretanto, podemos observar que a *soft skill* em que os respondentes acham extremamente importante seria estabelecer prioridades (79,3%). Bem como, as *softs skills* em que os respondentes acham muito importantes são: tratamento analítico e racional das situações (51,7%) e planejar e gerenciar metas profissionais (50%). E a única *soft skill* apontada, pela minoria de respondentes, com um grau de nada importância é realizar tarefas com supervisão mínima (1,7%).

Podemos observar que a uma divergência grande de opinião quando se trata de realizar tarefas com supervisão mínima, analisando pela perspectiva de profissionais que desempenham ou não cargo de liderança na organização. Abaixo, na Tabela 11, essa relação.

Tabela 11: Análise de líderes e liderados em relação a realizar tarefas com supervisão mínima

		Realizar tarefas com supervisão mínima: é uma habilidade organizacional, portanto, classifique o grau de importância para o desempenho dessa atividade em sua profissão				
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	-	5,2%	22,4%	15,5%	8,6%
	Sim	1,7%	3,4%	13,8%	19,0%	10,3%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

6.6 Contribuições do ambiente organizacional

As organizações têm exibido, nos últimos tempos, expressivas transformações em seu comportamento e, conseqüentemente, muitos buscam criar mecanismos para estimular o

desenvolvimento de competências e habilidades por parte dos seus colaboradores que apoiem os interesses e objetivos da empresa. Nesta perspectiva, na Tabela 12, Tabela 13 e Tabela 14, analisaremos a percepção dos respondentes sobre a contribuição do ambiente organizacional para o desenvolvimento de *soft skills*: interpessoais, intrapessoais e organizacionais. E também, sob a perspectiva de um perfil de liderança (líder e liderado). E após, são feitas algumas considerações sobre os resultados.

Tabela 12: Contribuição do ambiente organizacional para a aprendizagem das habilidades interpessoais

		Classifique o grau de contribuição do ambiente organizacional para o desenvolvimento de: Habilidades interpessoais			
		Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	0,0%	3,4%	10,3%	37,9%
	Sim	3,4%	8,6%	15,5%	20,7%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Tabela 13: Contribuição do ambiente organizacional para a aprendizagem das habilidades intrapessoais

		Classifique o grau de contribuição do ambiente organizacional para o desenvolvimento de: Habilidades intrapessoais			
		Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	0,0%	1,7%	13,8%	36,2%
	Sim	1,7%	3,4%	17,2%	25,9%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Tabela 14: Contribuição do ambiente organizacional para a aprendizagem das habilidades interpessoais

		Classifique o grau de contribuição do ambiente organizacional para o desenvolvimento de: Habilidades organizacionais			
		Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	0,0%	3,4%	17,2%	31,0%
	Sim	3,4%	8,6%	10,3%	25,9%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Ao se tratar de habilidades interpessoais, um perfil de respondentes (3,4%) que desempenham um papel de liderança na organização aponta um baixo grau de contribuição do ambiente organizacional em seu desenvolvimento. O mesmo acontece com as habilidades organizacionais. Já em contrapartida, é muito expressiva a porcentagem que observa a relevância do ambiente organizacional para construção de todos os grupos de habilidades.

6.7 Ausências de ensinamentos necessários na universidade

É necessário que as escolas e universidades propiciem maneiras de ensinar as *soft skills* em conjunto com os diferentes componentes curriculares técnicos. Visto que, um profissional com altas habilidades técnicas, que não sabe se comunicar ou trabalhar em equipe, por exemplo, torna-se improdutivo no cenário econômico atual. Em apoio a essa perspectiva, a autora Succi (2019) discute a falta de atenção acadêmica quanto ao desenvolvimento de *soft skills*.

Diante do papel de protagonismo dos *soft skills* no ambiente organizacional, iniciou-se discussões em relação à responsabilidade do seu desenvolvimento, “De quem é a responsabilidade de desenvolver *soft skills*: Academia ou mercado de trabalho?”. Como não é o mérito da pesquisa desenvolver essa discussão, apenas a título de curiosidade, apontaremos abaixo, na Tabela 15, Tabela 16 e Tabela 17, o grau de contribuição do ensino superior para o desenvolvimento das habilidades interpessoais, intrapessoais e organizacionais.

Tabela 15: Contribuição do ensino superior para a aprendizagem das habilidades interpessoais

		Classifique o grau de contribuição do ensino superior para o desenvolvimento de: Habilidades interpessoais			
		Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	13,8%	20,7%	8,6%	8,6%
	Sim	17,2%	17,2%	8,6%	5,2%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Tabela 16: Contribuição do ensino superior para a aprendizagem das habilidades intrapessoais

		Classifique o grau de contribuição do ensino superior para o desenvolvimento de: Habilidades intrapessoais				
		Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	1,7%	10,3%	20,7%	6,9%	12,1%
	Sim	0,0%	8,6%	20,7%	13,8%	5,2%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Tabela 17: Contribuição do ensino superior para a aprendizagem das habilidades organizacionais

		Classifique o grau de contribuição do ensino superior para o desenvolvimento de: Habilidades organizacionais				
		Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
O cargo que você exerce atualmente é de liderança?	Não	5,2%	6,9%	15,5%	13,8%	10,3%
	Sim	1,7%	10,3%	20,7%	12,1%	3,4%

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa

Podemos observar em análises anteriores, que ao ingressar na empresa estudada, os respondentes sentiam a necessidade de desenvolver e aprimorar as *soft skills*, principalmente aquelas consideradas habilidades interpessoais. Como apontado na Tabela 15, 31% dos

respondentes opinaram que o ensino superior contribui pouco para o desenvolvimento dessa habilidade.

Entretanto, nesse momento, podemos observar também, a percepção dos respondentes de lacunas do ensino superior em proporcionar aos estudantes o desenvolvimento de habilidades ditas intrapessoais, bem como organizacionais. Ou mesmo, a percepção de que talvez esse não seja também um propósito da universidade. Visto que, uma parcela considerável de respondentes, apontou, por exemplo, que o ensino superior contribui pouco (18,9%) ou não contribui (1,7%) com o ensino de habilidades intrapessoais, além de contribuir pouco (17,2%) ou não contribuir (6,9%) com o desenvolvimento de habilidades organizacionais.

Ao longo do percurso acadêmico, o aluno é exigido a participar de atividades em grupo, em participar de esferas de representação acadêmica, apresentar trabalhos, desenvolverem projetos, dentre outros. É inegável que em tais situações há espaço para aprimoramento de *soft skills*, talvez falte à universidade a percepção da relevância em se discutir e demonstrar que também eles são relevantes para aprendizado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto a literatura, quanto os processos de recrutamento, tem enfatizado a relevância crescente das *soft skills*. Vale salientar, que os dois tipos de competências, sendo elas: técnicas (*hard skills*) e não técnicas (*soft skills*) possuem pesos diferentes no recrutamento. Independente da empresa, o ideal é que os colaboradores possuem *hard skills*, entretanto, as *soft skills* são consideradas determinantes ao contribuir para que os indivíduos alcancem vantagem posicional no setor produtivo.

Dessa forma, esta pesquisa buscou como objetivo norteador, identificar a percepção dos profissionais da área da tecnologia da informação, em relação à importância das *soft skills*, levando em consideração um contexto totalmente ágil e dinâmico. A abordagem desse tema pode contribuir para estudos acadêmicos, ao demonstrar o destaque que o assunto possui, como também, para o mundo corporativo.

Para alcançar o objetivo principal, nos guiamos por outros objetivos específicos. Primeiramente, foi necessário definir, à luz das teorias, o que seriam e quais seriam as *soft skills*. A literatura possibilitou compreender que é complexo definir as *soft skills* devido à multidisciplinaridade do tema, entretanto, diversos autores garantem estarem intimamente relacionados com a empregabilidade. Não são explícitas e de fácil identificação, por se tratarem de habilidades inatas ligadas ao comportamento do indivíduo. E no estudo, foi trabalhada como uma combinação dinâmica de habilidades interpessoais, intrapessoais, bem como organizacionais.

Em seguida, categorizaram-se quais *soft skills* são mais relevantes para o trabalho dos profissionais no mercado de tecnologia da informação. Com isso, foi possível perceber a necessidade de um sistema de antecipação de habilidades necessárias para ingressar e progredir no mercado de trabalho. Bem como, identificar, segundo autores, um conjunto de habilidades intrapessoais, interpessoais e organizacionais, que além servir como base para projetar currículos na área da TI, possibilitou formulação do questionário utilizado na pesquisa.

O estudo filosófico dos valores humanos tem ocupado espaço significativo em pesquisas acadêmicas teóricas e cada vez mais aplicado em ambientes organizacionais. Pensando nisso, como terceiro objetivo específico, buscou-se relacionar as *soft skills* com as demandas e objetivos do negócio. Identificamos que com a evolução tecnológica, as empresas se tornaram mais flexíveis, e as tradicionais, não suportavam mais a nova tecnologia. Devido a isso, o reconhecimento das pessoas se tornou um pilar essencial para

sucesso, com isso, a crescente demanda por profissionais com *soft skills* que suportem a nossa estruturação dos negócios.

Para alcançarmos o quarto objetivo específico, buscamos compreender a percepção dos respondentes quanto à contribuição da empresa e da universidade para o aprimoramento de *soft skills*. Para tal fim, empregou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo encaminhado para 360 profissionais, com 58 respondentes. Os resultados mostram uma expressiva porcentagem de respondentes observa a relevância do ambiente organizacional para a construção de todos os grupos de habilidades. Ao se tratar da ausência de ensinamentos necessários na universidade, pudemos observar, que ao ingressar na empresa estudada, os respondentes sentiam a necessidade de desenvolver e aprimorar *soft skills* mencionadas no grupo de habilidades interpessoais. E através dos dados referentes à universidade, notamos que 31% dos respondentes opinaram que o ensino superior contribuiu pouco para o desenvolvimento dessa habilidade.

Por fim, buscamos analisar a percepção dos profissionais em relação à relevância das *soft skills* ao ingressar em contexto ágil, além de apontar qual o grau de importância para o desempenho de atividades na profissão. Os resultados mostram que ao ingressar na empresa estudada, os respondentes sentiam grande necessidade de desenvolver e aprimorar todos os grupos de *soft skills*, sendo elas de habilidades interpessoais, habilidades intrapessoais e habilidades organizacionais. Entretanto, através do estudo, observamos que há uma maior demanda aquelas consideradas interpessoais. Dentre as apontadas no estudo, a Comunicação, com um índice de 37,9% foi apontada como o *soft skills* de maior relevância para desenvolvimento, dado que vai de encontro com pesquisa bibliográfica realizada.

Ao elencar quais *softs skills* são apontados como extremamente importantes em grau de relevância, destacamos habilidades com uma porcentagem superior a 70%, em cada grupo de habilidade. Assim, elencamos transmitir informações de forma clara (81%), saber ouvir (75,9%), cooperação com outras pessoas (70,7%), estabelecer prioridades (79,3%) e agir de forma ética (79,3%), como as *soft skills* de maior relevância para desempenho de atividades em suas profissões.

A relevância dos resultados obtidos se faz pela antecipação de habilidades necessárias aos profissionais ao ingressar em uma empresa que possuem como estrutura um modelo ágil de processos. Podendo assim, contribuir para concepção de currículos de áreas da TI, para cursos como sistemas de informação, ciência da computação, engenharia de *software* e afins. Outra contribuição importante se diz em qual grau as *soft skills* contribuem para o exercício de atividades profissionais, fazendo com que adquira vantagem posicional frente a outros profissionais na área.

7.1 Sugestões de pesquisa futura

Sabe-se, que muitos são os fatores relacionados ao índice de desemprego após a graduação superior. Entretanto, a falta de *soft skills*, diante as transformações tecnológicas e sociais, pode ser um dos motivos. Pensando nisso, a autora Succi (2019) discute a falta de atenção acadêmica em relação ao desenvolvimento de *soft skills*, assim, cresce a relevância do debate de “De quem é a responsabilidade de desenvolver *soft skills*: Academia ou mercado de trabalho?”.

Logo, como sugestão de pesquisa futura, se faz necessário a investigação de qual é o papel das instituições de ensino superior no desenvolvimento de *soft skills*, e como isso se relaciona com a empregabilidade dos profissionais

REFERÊNCIAS

- AHMED, F., CAPRETZ, L. F., & CAMPBELL, P. **Evaluating the demand for soft skills in software development**. IT Professional, v. 14, n. 1, 44–49, 2012.
- AMARAL, Daniel Capalto; CARVALHO, Fábio Henrique Trevo de; COSTA, Janaína Hornos Mascarehasda. **Envisioning products to support the agile management of innovative design**. University of São Paulo, Brasil. In: Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED15), Milan, Italy, 2015.
- ARAÚJO, Renata et al. **Referenciais de Formação para os Cursos de Graduação em Computação no Brasil - Competências Atitudinais**. Sociedade Brasileira de Computação, 2019.
- BAILEY, Janet; MITCHELL, Robert B. **Industry perceptions of the competencies needed by computer programmers: technical, business, and soft skills**. Journal of Computer Information Systems, v. 47, n. 2, p. 28-33, 2006
- BALCAR, Jiří; SIMEK, Milan; FILIPOVÁ, Lenka. **Soft skills of Czech graduates**. Review of Economic Perspectives, v. 18, n. 1, p. 45-61, 2018.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BOYATZIS, Richard. E. **The Competent Management: A Model for Effective Performance**. Nova York: John Wiley & Sons, 1982.
- BOLLI, Thomas; RENOLD, Ursula. **Comparative advantages of school and workplace environment in competence acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education and training students in Switzerland**. 2015.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. RAM. Revista de Administração Mackenzie. v. 8, p. 32-49, 2020.
- CONFORTO, E. C. **Modelo e ferramenta para avaliação da agilidade no gerenciamento de projetos**. 2013. 376f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

DENCH, Sally. **Changing skill needs: what makes people employable?**. Industrial and commercial training, 1997.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

EL-SABAA, Salah. **The skills and career path of an effective project manager**. International journal of project management, v. 19, n. 1, p. 1-7, 2001.

ELLIOTT, Michael; DAWSON, Ray. **Can personal development fire the "Silver Bullet" in IT delivery**. Loughborough University. Conference contribution. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**. V. 5, p. 183-196, 2001.

GERHARDT, TE; SILVEIRA, DT. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, Itana. Os dilemas didáticos da Engenharia de Software. **Revista da Sociedade Brasileira de Computação Brasil**, Edição, v. 28, 2015.

HASELBERGER, D., OBERHUEMER, P., PÈREZ, E., CINQUE, M., CAPASSO D. **Mediating soft skills at higher education institutions, handbook of the ModES project: Lifelong learning programme**. 2012.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. **Hard evidence on Soft Skills. Labour economics**. Journal, [S.I], v. 19, n. 4, p.451-464, 2012.

HURRELL, Scott A.; SCHOLARIOS, Dora; THOMPSON, Paul. **More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills**. Economic and Industrial Democracy, v. 34, n. 1, p. 161-182, 2013.

KLITZKEA, Barbara et al. **Características essenciais na construção de times ágeis e sua influência no sucesso dos projetos**. 2019

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LE DEIST, F.D.; WINTERTON, J. **What is competence?** Human Resource Development International, Tilburg, v.8, n.1, 2005.

LIBARDI, P. L. O.; BARBOSA, V. **Métodos ágeis**. 2010. 35 f. Monografia (Graduação em Ciência da Tecnologia). Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2010.

MARZALL, L. F.; SANTOS, L. A. dos; GODOY, L. P. Inovação no projeto de produto como fator para redução de custos logísticos e de produção. **Revista Produção Online**. Santa Maria, v. 16, n. 1, p. 342-365, 2016.

MATOS, Matheus Lobo. **Estudo sobre o conhecimento e o desenvolvimento de Soft Skills no curso de administração da UFMA**. 2020.

MATTESON, Miriam L.; ANDERSON, Lorien; BOYDEN, Cynthia. **"Soft Skills": a phrase in search of meaning**. Portal: Librariesand the Academy, v. 16, n. 1, p. 71-88, 2016

NOGUEIRA, Adriano Araújo; FRANCISCO, Fernanda Ellen; LEMOS, Washington. **O impacto das soft skills sobre a liderança**. 2019.

ODELIUS, Catarina Cecília et al. Atitudes e habilidades sociais para trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 20, p. 175-196, 2016.

PENHAKI, Juliana de Rezende. **Soft Skills na indústria 4.0**. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

PEREIRA, A. C.; ROMERO, Fernando. **A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept**. Procedia Manufacturing, v. 13, p. 1206-1214, 2017

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de software – Uma Abordagem Profissional**. 7. Ed. Porto Alegre. AMGH Editora Ltda, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHEZ, J. I.; LEVINE, E. L. **What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis**. Human Resource Management Review, v. 19, p. 53-63, 2009.

SCHULZ, B (2008). **The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge**. Journal of Language and Communication, June 2008.

SILVA, S. V.; SANTOS, L. R. dos S.; GONÇALVES, A. R. **A Prática Simulada no Ensino de Gerência de Projetos através da Ferramenta “Gestão Integrada” - 3. GERÊNCIA DE PROJETOS**. NuevasIdeasen Informática Educativa TISE 2015, 527-532p.

SOARES, Filomena O. et al. **An integrated project of entrepreneurship and innovation in engineering education**. Mechatronics, v. 23, n. 8, p. 987-996, 2013.

STEVENS, Michael J.; CAMPION, Michael A. **Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings**. Journal of management, v. 25, n. 2, p. 207-228, 1999.

SUCCI, Chiara. **Are you ready to find a job? Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability**. International Journal of Human Resources Development and Management, v. 19, n. 3, p. 281-297, 2019.

SUCCI, Chiara; CANOVI, Magali. **Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions**. Studies in Higher Education, v. 45, n. 9, p. 1834-1847, 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações. Estruturas tradicionais, estruturas para inovação**. Estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ZARIFIAN, P. **Object If compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZORZO, Avelino Francisco et al. **Referenciais de Formação para os Cursos de Graduação em Computação.**2017.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged.** Springfield : G. & C. Merriam, 1981.

WIKLE, Thomas A.; FAGIN, Todd D. **Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators.** Transactions in GIS, v. 19, n. 5, p. 641-652, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs.** 2020.

_____. **The future of Jobs.** 2016.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**SOFT SKILLS NA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO**

Esta pesquisa trata do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduanda Camila de Souza Ferreira, orientada pela Profa. Dra Cinthya Rocha Tameirão, do curso de Sistemas de Informação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM, em Diamantina.

O questionário on-line leva cerca de 10 minutos para ser respondido, com questões a respeito da influência de *soft skills* na carreira dos profissionais da área de Tecnologia da Informação, de acordo com a percepção dos próprios profissionais.

Por favor, responda a todas as questões.

Agradecemos muito pela sua cooperação!

Obs: seu endereço de e-mail será coletado para que possamos lhe enviar uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado na próxima sessão.

1) E-mail: _____

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da Pesquisa: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE *SOFT SKILLS* NA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Você está sendo convidado a participar como voluntário do estudo: “Como *soft skills* influenciam a carreira dos profissionais da área de tecnologia da informação em contexto ágil?”.

O objetivo desta pesquisa é compreender a influência das *soft skills* na carreira dos profissionais da área da tecnologia da informação na perspectiva dos profissionais que atuam em empresa que adota processos e metodologias ágeis. O benefício esperado do estudo é conhecer sobre as *soft skills*, bem como relacionar o recurso humano como forma de contribuir no setor produtivo e alcançar vantagem posicional.

Os resultados do estudo serão apresentados no TCC, mas seu nome não será revelado. Você poderá ter acesso a todos os resultados referentes à sua participação e sobre os resultados do estudo, e também poderá desistir de participar, a qualquer momento, sem nenhum problema, caso se sinta desconfortável diante das perguntas dos questionários. Não há compensações financeiras pela participação na pesquisa.

Em qualquer etapa da pesquisa, você poderá entrar em contato com a discente responsável pelo estudo, para esclarecimento de dúvidas, a Camila de Souza Ferreira, que pode ser encontrada através do e-mail: camila.ferreira@emaildaempresa.com.br, ferreira.camila@ufvjm.edu.br ou cel. (38) 98834-3614.

Ao clicar no botão “aceito” você atesta que concordou com a participação como voluntário (a) de pesquisa. Que foi devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre o objetivo desta pesquisa. Foi garantida a sua possibilidade de recusar a participar e retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que isso te cause qualquer prejuízo, penalidade ou responsabilidade. Ficou claro que a sua participação é isenta de despesas e remunerações. Consideramos que você autorizou a divulgação dos dados obtidos neste estudo mantendo em sigilo sua identidade.

Enviaremos uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o seu e-mail. Destacamos a importância de que você guarde em seus arquivos uma cópia do documento que lhe será enviado, pois neste estarão contidas informações a respeito dos responsáveis pela pesquisa e formas de contato.

2) Você concorda em participar como voluntário (a) desta pesquisa?

- Aceito
 Não aceito

Dados Sócios Demográficos

3) Com qual gênero você se identifica?

- Feminino
 Masculino
 Transgênero
 Não binário

4) Qual categoria abaixo inclui a sua idade?

- até 18 anos
 19 a 24 anos
 25 a 34 anos
 35 a 44 anos
 45 a 54 anos
 55 a 64 anos
 65 ou mais

5) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- até 1 ano
 1 a 2 anos
 2 a 3 anos
 3 a 4 anos
 4 a 5 anos
 5 a 6 anos
 6 anos ou mais

<p>6) Você possui formação de nível superior</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Em andamento</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>7) Qual a sua formação em andamento?</p> <p>_____</p>
<p>8) Qual a sua formação?</p> <p>_____</p>
<p>9) Atualmente, qual cargo você exerce? Ex: Desenvolvedor(a) de Software</p> <p>_____</p>
<p>10) O cargo que você exerce atualmente é de liderança?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
<p style="text-align: center;">Soft Skills</p>
<p>11) Ao começar na empresa, qual habilidade não técnica (<i>soft skill</i>), dentre as relacionadas, você percebeu maior necessidade de aprimorar ou desenvolver?</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicação</p> <p><input type="checkbox"/> Lidar com conflitos</p> <p><input type="checkbox"/> Trabalho em equipe</p> <p><input type="checkbox"/> Liderança e influência</p> <p><input type="checkbox"/> Autogerenciamento</p> <p><input type="checkbox"/> Aprendizagem contínua</p> <p><input type="checkbox"/> Autonomia e independência</p> <p><input type="checkbox"/> Criatividade</p> <p><input type="checkbox"/> Compreensão ética</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidade</p>

12) Dentre as **habilidades interpessoais** relacionadas abaixo, classifique o grau de importância para o desempenho de atividades em sua profissão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Transmitir informações de forma clara					
Saber ouvir					
Comunicar seu ponto de vista de forma franca					
Dar e receber críticas construtivas					
Colocar-se, figurativamente, no lugar do outro					
Entender o ponto de vista do outro					
Resolver conflitos entre e com colegas com a ausência de pré julgamentos					
Cooperação com outras pessoas					
Compartilhar recursos e informações					
Harmonizar interesses					
Estar disponível para contribuir com o aprendizado de colegas					
Contribuir ativamente para o alcance dos objetivos da organização					
Influenciar as pessoas em busca de melhores resultados					
Orientar e motivar outras pessoas para que contribuam de forma eficaz e adequada					

13) Dentre as **habilidades intrapessoais** relacionadas abaixo, classifique o grau de importância para o desempenho de atividades em sua profissão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Autonomia					
Disposição a aceitar responsabilidades					
Ver uma situação por uma nova perspectiva					
Usar a imaginação e criar novas idéias					
Autoestima					
Confiar em suas próprias habilidades e qualidades					
Controlar a impulsividade, ser ponderado					
Ser resiliente, resistir a pressões					
Ser tolerante ao stress					
Agir de forma ética					
Adaptar bem às mudanças					
Ser receptivo a novos objetivos profissionais					
Estar disposto a lidar com diferentes ferramentas, idéias e interações					
Lidar com situações inesperadas e incertezas					

14) Dentre as **habilidades organizacionais** relacionadas abaixo, classifique o grau de importância para o desempenho de atividades em sua profissão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Gerenciar o tempo					
Estabelecer prioridades					
Realizar tarefas com supervisão mínima					
Organização					
Planejar e gerenciar metas profissionais					
Busca por aprendizagem profissional continuada					
Tratamento analítico e racional de situações					
Capacidade de buscar soluções para uma situação					
Lidar com múltiplas tarefas					
Criar e manter uma rede de relacionamento					

15) Classifique o grau de contribuição do ambiente organizacional para o desenvolvimento de:

	Nada contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
Habilidades intrapessoais					
Habilidades interpessoais					
Habilidades organizacionais					

16) Classifique o grau de contribuição do ensino superior para o desenvolvimento de:

	Nada contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui muito	Contribui bastante
Habilidades intrapessoais					
Habilidades interpessoais					
Habilidades organizacionais					

17) Você teria algum comentário ou contribuição sobre o tema abordado, *soft skills* na carreira dos profissionais da área da tecnologia da informação?

Agradecemos a sua participação!

E se puder, por favor, compartilhe essa pesquisa com seus colegas de trabalho. Toda a ajuda será bem vinda e agradecemos muito por isso!

