UNIVERSIDADE DE MOGI DAS CRUZES
THAIS CASSIA DE LIMA SANTOS

IDENTIFICAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS SOFTSKILLS EM UM GRUPO DE COLABORADORES DE UM LABORATÓRIO MÉDICO DA REGIÃO DO ALTO TIETÊ

MOGI DAS CRUZES, SP
2024

UNIVERSIDADE DE MOGI DAS CRUZES

THAIS CASSIA DE LIMA SANTOS

IDENTIFICAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS SOFTSKILLS EM UM GRUPO DE COLABORADORES DE UM LABORATÓRIO MÉDICO DA REGIÃO DO ALTO TIETÊ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade de Mogi das Cruzes como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre Profissional em Ciência e Tecnologia em Saúde.
Área de concentração: Gestão em Saúde.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Reis de Moura Campos

MOGI DAS CRUZES, SP

2024

Ficha catalográfica
Universidade de Mogi das Cruzes - Biblioteca Central

Santos, Thais Cássia de Lima
S237i Identificação do desenvolvimento das softskills em um grupo de colaboradores de um laboratório médico da região do Alto Tietê / Thais Cássia de Lima Santos -- Mogi das Cruzes, SP: Universidade de Mogi das Cruzes, 2024.
59 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia em Saúde) -- Universidade de Mogi das Cruzes, 2024.
Orientação: Profa. Dra. Marina Reis de Moura Campos.
Inclui bibliografia.

1. Soft Skills 2. Habilidades sociais 3. Competência profissional 4. COVID-19 5. Qualificações profissionais I. Campos, Marina Reis de Moura II. Universidade de Mogi das Cruzes III. Título.

CDD 650.1

Elaborada por Maria Cristina Alves Silva Xavier – CRB-8/10077

ATAS

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE DA UNIVERSIDADE DE MOGI DAS CRUZES

Às onze horas do dia vinte e nove de outubro de dois mil e vinte e quatro, pela Universidade de Mogi das Cruzes, realizou-se a defesa de dissertação intitulada: "IMPORTÂNCIA DA IDENTIFICAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO DAS SOFT SKILLS EM UM GRUPO DE COLABORADORES DE UM LABORATÓRIO MÉDICO DA REGIÃO DO ALTO TIETÊ" pelo(a) candidato(a) **Thaís Cássia de Lima Santos,** para obtenção do grau de mestre profissional em ciência e tecnologia em saúde. Tendo sido o número de créditos alcançados pelo(a) mesmo(a) no total de 44 (quarenta e quatro), a saber: 24 unidades de crédito em disciplinas de pós-graduação e 20 unidades de crédito no preparo da dissertação, o(a) aluno(a) perfaz assim os requisitos para obtenção do grau de mestre profissional. A comissão examinadora estava constituída dos senhores professores: Marina Reis de Moura Campos, e Silvia Regina Matos da Silva Boschi, da Universidade de Mogi das Cruzes, e Luiz Teruo Kawamoto Júnior, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP, sob a presidência da primeira, como orientadora da dissertação. A sessão pública da defesa foi aberta pela senhora presidenta da comissão, tendo em seguida o(a) candidato(a) realizado a apresentação da dissertação. Concluída a apresentação, tiveram início as arguições pelos membros da comissão examinadora. A seguir a comissão, em sessão secreta, conforme julgamento discriminado por cada membro, considerou o(a) candidato(a)

APROVADO (aprovado(a) /reprovado(a)) por UNANIMIDADE (unanimidade/maioria).

Mogi das Cruzes, 29 de outubro de 2024.

Comissão Examinadora	Julgamento
Prof. Dr. Luiz Teruo Kawamoto Júnior	Aprovada (aprovado(a)/reprovado(a))
Profª Drª Silvia Regina Matos da Silva Boschi	Aprovado (aprovado(a)/reprovado(a))
Profª Drª Marina Reis de Moura Campos	APROVADA (aprovado(a)/reprovado(a))

ADENDO

ADENDO À ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE DA UNIVERSIDADE DE MOGI DAS CRUZES

Às onze horas do dia vinte e nove de outubro de dois mil e vinte e quatro, pela Universidade de Mogi das Cruzes, realizou-se a defesa de dissertação intitulada: "IMPORTÂNCIA DA IDENTIFICAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO DAS SOFT SKILLS EM UM GRUPO DE COLABORADORES DE UM LABORATÓRIO MÉDICO DA REGIÃO DO ALTO TIETÊ" pelo(a) candidato(a) **Thaís Cássia de Lima Santos,** para obtenção do grau de mestre profissional em ciência e tecnologia em saúde.

Em adendo, informo que a banca sugeriu alteração no título da dissertação, que foi acatada pelo(a) candidato(a). Portanto o título correto é: "IDENTIFICAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS SOFTSKILLS EM UM GRUPO DE COLABORADORES DE UM LABORATÓRIO MÉDICO DA REGIÃO DO ALTO TIETÊ".

Mogi das Cruzes, 29 de outubro de 2024.

Profª Drª Silvia Regina Matos da Silva Boschi
Coordenadora do Mestrado Profissional
em Ciência e Tecnologia em Saúde

Ativar o Windows

AGRADECIMENTOS

Com o coração repleto de gratidão, agradeço a Deus pela força e sabedoria que me permitiram concluir este trabalho.

Agradeço aos meus amores, minha mãezinha Terezinha pelas palavras, incentivo e ser meu apoio em todos os processos do Mestrado, ao meu marido Fernando que sempre com muita paciência acompanhou e me apoiou em tudo, e ao meu maior amor, minha Lavínia, que foi meu maior incentivo desde o início, mesmo estando no meu ventre.

A minha Orientadora, Professora Doutora Marina Reis de Moura Campos, minha eterna gratidão por todo direcionamento, apoio, incentivo, paciência e por acreditar em mim.

Aos meus companheiros de trabalho do Laboratório Sancet Medicina Diagnóstica, por sempre estar dispostos a me auxiliar com informações, carinho e orações no desenvolvimento do trabalho.

Aos Gerentes do Laboratório Sancet Medicina Diagnóstica, expresso minha mais sincera gratidão pela valiosa oportunidade que me foi concedida.

RESUMO

As soft skills, também conhecidas como competências comportamentais são um conjunto de habilidade, conhecimento e atitude. Têm um papel crucial no crescimento e sucesso de uma empresa. Entre as mais importantes estão a comunicação eficaz, empatia, resolução de conflitos, liderança, colaboração e pensamento crítico. O objetivo deste trabalho foi identificar, definir e desenvolver as principais soft skills em um grupo de colaboradores de um Laboratório Médico da Região do Alto Tietê durante e após a Pandemia de COVID-19. O período estudado foram os últimos 5 anos, desde o início da pandemia até o momento atual da empresa. Neste estudo foi possível observar o crescimento do Laboratório Médico da região do Alto Tietê, mesmo após a pandemia da Covid-19, em torno de 20% de acordo com o Balanced Scorecard. Foram analisados dados como o aumento no número de exames, abertura de unidades, quadro de colaboradores e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. As principais soft Skills identificadas foram: Comunicação, Trabalho em equipe, Liderança, Adaptabilidade, Pensamento Crítico, Empatia, Gestão de Tempo e Resolução de Problema. O desenvolvimento destas habilidades pode auxiliar na expansão da empresa. Os principais resultados observados dos últimos 5 anos foram: abertura de 5 novas unidades, ampliação do time de colaboradores em 24,27% e aumento de 25,52% no número de exames.

palavras-chave: soft skill; hard skill; inteligência emocional; liderança; pandemia da covid-19; interdisciplinar.

ABSTRACT

Soft skills, also known as behavioral competencies, are a set of skills, knowledge, and attitudes that play a crucial role in the growth and success of a company. Among the most important are effective communication, empathy, conflict resolution, leadership, collaboration, and critical thinking. The objective of this work was to identify, define, and develop the main soft skills in a group of employees at a Medical Laboratory in the Alto Tietê region during and after the COVID-19 pandemic. The period studied was the last five years, from the start of the pandemic to the present time of the company. In this study, it was possible to observe the growth of the Medical Laboratory in the Alto Tietê region, even after the COVID-19 pandemic, by around 20%, according to the Balanced Scorecard. Data such as the increase in the number of exams, opening of new units, staff size, and the strategies used for developing the company's strategic planning were analyzed. The main soft skills identified were: Communication, Teamwork, Leadership, Adaptability, Critical Thinking, Empathy, Time Management, and Problem Solving. Developing these skills can help the company expand. The main results observed in the last 5 years were: opening of 5 new units, expansion of the team of employees by 24.27% and an increase of 25.52% in the number of exams.

keywords: soft skill; hard skill; emotional intelligence; leadership; COVID-19 pandemic; interdisciplinary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Soft Skills e Hard Skills 13
Figura 2 –Tipos de Comportamentos 20
Figura 3: Comportamento X Geração 21
Figura 4: Tipos de Perfis 28
Figura 5: Curso desenvolvido para os colaboradores que possuem cargos de Liderança 31
Figura 6: Curso desenvolvido para os colaboradores que possuem cargos de Liderança. 32
Figura 7: Total de exames entre os anos de 2019 a 2023 33
Figura 8: Total de abertura de unidades entre os anos de 2019 a 2023. 34
Figura 9: Total de colaboradores entre os anos de 2019 a 2021 36
Figura 10: Total de colaboradores entre os anos de 2022 a 2023 36
Figura 11: Contratação dos colaboradores de 2019 a 2023. 38
Figura 12: Demissão dos colaboradores de 2019 a 2023 39

SUMÁRIO

1-) INTRODUÇÃO.....10
1.1-) HARD SKILLS.....12
1.2-) SOFT SKILLS..... 13
1.2.1-) PRINCIPAIS SOFT SKILLS 14
1.3-) INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 18
1.3.1-INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO TRABALHO.....18
1.4-) COMPORTAMENTO 19
1.5-) LIDERANÇA 20
1.6-)ASSERTIVIDADE DA COMUNICAÇÃO..... 22
1.7-) PANDEMIA DO COVID 19 22
1.8-) BALANCED SCORECARD.....23
2-) OBJETIVO 25
2.1-) OBJETIVO GERAL: 25
2.2-) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....25
3-) METODOLOGIA 26
3.1-) PLATAFORMA SÓLIDES 27
3.2-) UNIVERSIDADE INTERNA: 28
3.3-) CRIAÇÃO DE COMITÊS: 28
3.3.1-) COMITÊ MULTIDISCIPLINAR:.....29
3.3.2-) COMITÊ LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS.....29
3.3.3-) COMITÊ CONEXÃO: 30
4-) RESULTADOS E DISCUSSÃO 31
4.1-) IDENTIFICAÇÃO DAS SOFT SKILLS NECESSÁRIAS:.....31
4.2-) DADOS ESTATÍSTICOS DO CRESCIMENTO DA EMPRESA: 33
4.2.1-) DADOS ESTATÍSTICOS DA EQUIPE DE COLABORADORES: 35
4.3-) DESEMPENHO FINANCEIRO..... 40
5-) CONCLUSÃO 54
6-) REFERÊNCIAS 55

1 INTRODUÇÃO

Prosperar no Mundo RUPT, será preciso que as organizações fomentem uma cultura de inovação contínua e desenvolver capacidades de adaptação rápida para sobreviver e crescer em um ambiente caótico. O mundo, é qualificado através dos desafios que as empresas enfrentam ao tentar se adaptar a um ambiente caracterizado pelo acrônimo RUPT: Rápido, Inconstante, Paradoxal e Turbulento. Para progredir no Mundo RUPT, as organizações precisam estimular uma cultura de inovação contínua e desenvolver capacidades de adaptação rápida para sobreviver e crescer em um ambiente caótico (CRUZ, 2021).

Para Santos (2022), a adaptação dos líderes ao Mundo RUPT requer a combinação de habilidades ágeis, pensamento crítico, e a criação de uma cultura organizacional flexível e pronta para responder a crises. A inovação contínua e a capacidade de navegar por paradoxos são essenciais para o sucesso.

As transformações digitais estão moldando o ambiente corporativo e social dentro do contexto do Mundo RUPT. Essas mudanças tecnológicas rápidas têm implicações profundas para as empresas, que precisam se adaptar à incerteza e ao caos que o cenário atual traz. No mundo RUPT, a capacidade das empresas de inovar constantemente e se adaptar às transformações digitais será crucial para sua sobrevivência. As organizações precisam desenvolver agilidade e uma mentalidade voltada para a inovação para enfrentar os desafios de um ambiente turbulento e incerto (MEDEIROS, 2020).

O conceito de VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) impacta as organizações e os líderes em um mundo empresarial em rápida mudança. Líderes precisam desenvolver novas habilidades para navegar em ambientes VUCA, como agilidade, capacidade de adaptação e resiliência. É fundamental que os líderes promovam uma cultura de aprendizado contínuo e inovação dentro de suas organizações, compreender e enfrentar o VUCA é essencial para o sucesso organizacional. As empresas que se adaptam a esses desafios podem não apenas sobreviver, mas também prosperar em um ambiente dinâmico (BENNETT; LEMOINE 2014).

Para enfrentar os desafios contemporâneos, os líderes devem adotar uma abordagem ágil que lhes permita navegar em ambientes incertos e dinâmicos. A agilidade na liderança é um imperativo estratégico em um mundo VUCA, e as organizações que investem no desenvolvimento dessas habilidades estarão, mais bem posicionadas para prosperar em um ambiente complexo e em constante mudança (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010).

De acordo com Condreanu (2016), o contexto VUCA, onde a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade aumentam os desafios para líderes e tomadores de decisão, especialmente em áreas críticas como gestão de recursos de defesa, desenvolver visão, compreensão, clareza e agilidade são elementos centrais para sobreviver e prosperar no contexto VUCA.

As organizações frequentemente evitam pensar em eventos de baixa probabilidade, mas de alto impacto, conhecidos como cenários tabu (eventos ou resultados que as organizações ou líderes evitam considerar por serem culturalmente ou emocionalmente desconfortáveis)**,** que podem ter consequências significativas. O planejamento estratégico em um mundo incerto requer que as organizações considerem cenários tabu e adotem uma abordagem mais aberta e exploratória para pensar sobre o futuro. Reconhecer a possibilidade de eventos impensáveis pode preparar as empresas para lidar melhor com crises inesperadas e choques (SCHOEMAKER; TETLOCK, 2012).

Para Cascio (2020), a transição do mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) para o conceito BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível), foi uma questão de adaptação ao meio de vivência. Propõe que o conceito BANI captura melhor a realidade contemporânea, marcada por crises súbitas, rápidas e interconectadas, como a pandemia de Covid-19. O autor argumenta que as organizações precisam adotar agilidade, resiliência e inovação para sobreviver e prosperar neste ambiente. Ele também destaca a importância de desenvolver uma cultura organizacional flexível, que se adapte rapidamente às crises e mudanças inesperadas.

De acordo com Brito (2022), o conceito de Mundo BANI, representa um novo contexto caracterizado por quatro dimensões: Frágil (Organizações precisam reconhecer que muitos sistemas são vulneráveis e que a resiliência é crucial para

sobreviver a crises), Ansioso (A constante incerteza gera ansiedade entre colaboradores e líderes, o que demanda uma comunicação clara e empática para mitigar preocupações), Não-linear(As interações entre diferentes fatores são complexas e podem gerar resultados inesperados, exigindo uma análise de cenários e uma abordagem de planejamento que considere múltiplas possibilidades) e Incompreensível (A falta de previsibilidade torna a compreensão do ambiente de negócios mais desafiadora, levando a necessidade de decisões rápidas e informadas).Essas características refletem as complexidades e incertezas do ambiente atual, exigindo que as organizações adotem estratégias de gestão mais flexíveis e adaptativas. Em tempos de crise global, a adoção de abordagens inovadoras e adaptativas é essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações. Estratégias que incorporam flexibilidade, comunicação eficaz e a capacidade de aprender rapidamente são destacadas como fundamentais para navegar nesse novo contexto.

A pandemia expôs a fragilidade das estruturas organizacionais, levando a rupturas rápidas diante de choques externos. No contexto BANI, os líderes precisam de maior resiliência e agilidade para navegar nesse novo cenário, desenvolvendo uma cultura organizacional adaptativa para enfrentar crises futuras (ROSA, 2022).

1.1 HARD SKILLS

Faz parte de uma empresa fazer a contratação de colaboradores que possuem conhecimentos técnicos, sendo elas as que são ensinadas nas escolas e universidades através de estudos e treinamentos, essas habilidades técnicas são nomeadas de hard skills. Elas são habilidades que são capazes de produzir algo que é visível e direto, podendo ser avaliadas em testes práticos e técnicos, e são relacionadas a ciência, tecnologia e habilidades técnicas do conhecimento (KAI, 2022).

As hard skills, são consideradas todas as habilidades técnicas adquiridas por meio da formação profissional, podendo ser palpáveis e quantificada (SGOBBI; ZANQUIM, 2015). Na imagem a seguir é possível observar a diferença entre as Soft Skills, que se baseia nas habilidades comportamentais e interpessoal desenvolvidas,

e Hard Skills que se fundamenta nas habilidades técnicas adquirida por meio de formação.

Figura 1 - Soft Skills e Hard Skills



Fonte: SGOBBI e ZANQUIM, 2015.

1.2 SOFT SKILLS

Skills de acordo com o dicionário, é ter capacidades e habilidades. Um termo em inglês que é utilizado para indicar a capacidade de agir e realizar algo de forma eficaz e rápida. As soft skills são consideradas competências que enfrentam o comportamento profissional e a personalidade de cada indivíduo. São consideradas aptidões mentais, emocionais e sociais que se aprimoram de acordo com a cultura, educação e experiencia de cada pessoa (SILVA *et al*., 2020).

É possível observar que há no mercado um movimento em que esse meio favorece cada vez mais os indivíduos que são capazes de lidar com o inesperado e conseguem trabalhar em grupo e de forma independente, são responsáveis, sociáveis e capazes de tomar algumas iniciativas, essas pessoas são consideradas seres que possuem habilidades que são desenvolvidas com a soft skills. Esses indivíduos, normalmente possuem essas características: comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, ética no trabalho e trabalhar em equipe (LOPES JR *et al*., 2021).

As soft skills são valorizadas pelas organizações com 78% de relevância, e as hard skills acaba não tendo um número significativo de competências sendo

valorizadas pelos contratantes, tendo apenas 14,54% da adesão. As soft skills são relacionadas a forma de interação social, e também como a pessoa se expressa e reage as fases de sua vida, são habilidades socioemocionais e competências para a vida (SILVA *et al*., 2020).

Para Sgobbi e Zanquim (2015), as soft skills são consideradas como competências transversais, e são competências interpessoais e intrapessoais que conseguem determinar a capacidade de um indivíduo em ter um bom relacionamento com outros indivíduos e de se destacar no mundo corporativo.

É sempre necessário se preparar para as mudanças que ocorrem no meio profissional e para isso, a inteligência emocional pode ser a peça-chave para a adaptação, levando em consideração que as pessoas que possuem a prática emocional bem desenvolvidas, possuem mais a probabilidade de se sentirem satisfeitas e eficientes em suas vidas, dominando seus hábitos mentais de estimular a sua produtividade. O domínio das habilidades sociais associada a Inteligência Emocional estimula nos indivíduos um melhor desempenho e realização profissional, assim como uma maior clareza em seus objetivos (GOLEMAN, 1995).

1.2.1 PRINCIPAIS SOFT SKILLS

COMUNICAÇÃO:

De acordo com Robles (2012), o grupo de executivos estudados, consideram a comunicação eficaz como uma habilidade crucial para o sucesso no ambiente de trabalho. A capacidade de comunicar-se bem é fundamental para praticamente todas as interações e funções dentro de uma empresa, e isso melhora na colaboração da equipe, na redução de conflitos e no aumento da produtividade.

Para se ter uma comunicação eficaz, é necessário ter alguns elementos, são eles: clareza, consistência e oportunidades. E para isso acontecer, barreiras são necessárias, como por exemplo não ter ruídos e distorções e não deixar faltar feedbacks (CHIES *et al* BARBOSA, 2003).

TRABALHO EM EQUIPE:

Stevens e Campion (1994) destacam que o trabalho em equipe é uma competência complexa e multifacetada, que requer uma combinação de conhecimentos, habilidades e capacidades específicas. O trabalho em equipe é essencial para o sucesso organizacional, pois muitas tarefas e projetos requerem a colaboração de múltiplos indivíduos com diferentes habilidades e conhecimentos.

Para Mathieu *et al.* (2000), modelos mentais compartilhados são representações cognitivas comuns que os membros da equipe possuem sobre as tarefas, os objetivos e os processos necessários para alcançar o desempenho da equipe. A presença de modelos mentais compartilhados facilita a coordenação e a comunicação dentro da equipe, levando a um melhor desempenho. Os autores enfatizam que os modelos mentais compartilhados são uma componente importante do trabalho em equipe eficaz. Ao desenvolver uma compreensão comum das tarefas e processos, as equipes são capazes de melhorar a coordenação, reduzir conflitos e aumentar o desempenho, proporcionando uma vantagem competitiva significativa para as organizações.

LIDERANÇA:

Northouse (2018) oferece uma visão abrangente das teorias e práticas de liderança, destacando a complexidade e a multifacetada natureza da liderança. Ele enfatiza que não há um único estilo ou abordagem que funcione para todas as situações, e que a eficácia da liderança depende da capacidade de adaptação e da compreensão das dinâmicas de grupo e individuais.

A importância de entender os diferentes estilos de liderança e suas influências no desempenho dos subordinados, promove uma gestão mais eficaz e um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório (SILVEIRA; LUNA, 2013).

ADAPTABILIDADE:

A adaptabilidade é uma competência crítica no local de trabalho moderno, onde mudanças rápidas e inesperadas são comuns. Para se ter o desenvolvimento contínuo, os funcionários devem ser incentivados a desenvolver continuamente suas

habilidades adaptativas para se manterem eficazes em um ambiente de trabalho dinâmico (PULAKOS, 2000).

Araújo e Borges (2007), enfatizam que a adaptabilidade é um componente essencial para o sucesso de equipes em contextos de alta complexidade. A capacidade de ajustar-se rapidamente às mudanças e desafios pode determinar a eficácia e a resiliência das operações, sendo influenciada por características individuais, dinâmicas de equipe e suporte organizacional.

PENSAMENTO CRÍTICO:

É um processo intelectual que envolve análise, avaliação e construção de argumentos. Se trata da habilidade de pensar de forma sistemática e racional sobre decisões e ações, com base em evidências. Componentes do Pensamento Crítico: Interpretação, Análise, Avaliação, Explicação, Autor regulação e Inferência (FACIONE, 1990).

De acordo com Halpern (1998), destacar a importância das disposições ou atitudes mentais necessárias para o pensamento crítico, como ser curioso, ser aberto a novas ideias, ser cético e estar disposto a reconsiderar crenças, é o caminho para criar um pensamento mais analista.

EMPATIA:

De acordo com Silva e Moreira (2012), empatia é definida como a capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos do outro. Ela envolve tanto componentes emocionais quanto cognitivos, permitindo que uma pessoa sinta o que outra está sentindo (resposta emocional) e entenda essa experiência a partir da perspectiva do outro (componente cognitivo). Pessoas com alta empatia tendem a ser mais proficientes em habilidades sociais, como comunicação eficaz, resolução de conflitos e cooperação. Isso se deve ao fato de que a empatia facilita a compreensão das necessidades e emoções dos outros, promovendo interações sociais mais harmoniosas e eficazes.

A empatia é abordada como um conceito complexo e complexo. Nesse estudo é proposto que a empatia pode ser dividida em diferentes dimensões, cada uma

capturando um aspecto distinto da capacidade empática dos indivíduos. São elas: Tomada de perspectiva, Preocupação empática, Angústia pessoal e Fantasia, que é a tendência de se identificar com personagens fictícios em livros, filmes ou outras formas de narrativa, imaginando-se na situação deles (DAVIS, 1983).

GESTÃO DE TEMPO:

A importância da percepção de controle do tempo, é a crença do indivíduo na sua capacidade de gerenciar eficazmente seu tempo. Essa percepção é fundamental para determinar a eficácia da gestão do tempo e seu impacto nos resultados (MACAN,1994).

Para Gomes e Cruz (2010), A gestão do tempo é definida como o processo de planejamento e controle sobre o tempo gasto em atividades específicas para aumentar a eficiência e a produtividade, técnicas e ferramentas podem ser utilizadas para melhorar a gestão do tempo, como a criação de listas de tarefas, o uso de agendas e calendários, a definição de prioridades.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:

Para Jonassen (1997), os problemas são divididos em Problemas Bem Estruturados e Problemas Mal Estruturados. Os bem estruturados são definidos por soluções claras, regras explícitas e uma única resposta correta, requerem instrução direta, prática sistemática e feedback imediato. Já os Problemas Mal Estruturados são caracterizados por ambiguidade, múltiplas soluções possíveis e falta de clareza e requerem ambientes de aprendizagem autênticos, aprendizagem baseada em problemas e colaboração.

Os principais aspectos relacionados à resolução de problemas são: Identificação dos problemas, Análise de causa Raiz, Ciclos PDCA (Plan: Planejar, Do: Executar, Check: Verificar, Act: Agir), Brainstorming e Trabalho em Equipe, Ferramentas de Qualidade**,** Implementação das Soluções**,** Resultados e Melhoria Contínua (VIEIRA ; ALVES, 2011).

1.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de Inteligência emocional, foi apresentado a todos da comunidade científica pelos psicólogos Salovey e Mayer, através de um artigo teórico, tendo como definição: “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e ações” (Gonzaga *et al*., 2011).

É possível observar a emoção, nos gestos, na maneira como aproximamos das pessoas, nas expressões faciais e no movimento dos olhos. O fato inteligência emocional, está sendo reconhecido como um aspecto importante para o sucesso, tanto na vida profissional, quanto na vida pessoal. As emoções possuem um grande poder sobre os pensamentos, ações e decisões das pessoas. A emoção é um processo de comunicação que se divide em três elementos: a parte falada que representa 7%, como é falado que representa 38%, e comunicação humana que representa 55%. A inteligência emocional é capaz de identificar nossos sentimentos e dos outros, através dela é possível fazer com que as emoções trabalhem em nosso benefício, utilizando-a para orientar o comportamento e os raciocínios de forma que melhores resultados. Para se ter um desenvolvimento da inteligência emocional, a autoconsciência, autocontrole, habilidades sociais e interpessoais, empatia e motivação, são elementos essenciais (SALVAGNI *et al*., 2019).

De acordo com Gardner (1995), o ser humano possui oito áreas de inteligência, mesmo concordando que esse número é relativo, seriam elas: Inteligência linguística ou verbal, pessoais sendo a intrapessoal e a interpessoal, espacial, musical, lógico (matemática), cinéticas corporais e inteligência naturalista. Para o autor nem todos os indivíduos têm o mesmo interesse e habilidades, por esse motivo que eles não aprendem da mesma forma. Todos nascem com o potencial de várias inteligências, porém é em contato com relações ao ambiente que aspectos culturais que algumas ficam mais desenvolvidas, sendo assim, as outras deixam de ser aprimoradas.

1.3.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

Nas primeiras informações sobre inteligência, tinha-se o privilégio os aspectos racionais e cognitivos como elementos constituintes e fundamental da atividade intelectual. Porém com os estudos mais aprofundados nas áreas da psicologia, linguística, neurologia e pedagogia, iniciou o processo de romper com as concepções

inicial, a partir de então começaram a surgir os novos conceitos de inteligência, que foi levado em questão a variedade desse fenômeno, incluindo neles os aspectos emocionais (GUEBUR *et al.*, 2007).

Para manter uma comunicação que produza efeitos e seja eficiente, as organizações que já possuem visão estratégicas, com o intuito de manter o ambiente de trabalho saudável, inserem a inteligência emocional. Sendo assim a comunicação que produz os efeitos esperados, que se desenvolve de modo correto e com baixos índices de erros, obtém resultados esperados com seus colaboradores. A assertividade é a habilidade de que expressa a opinião de forma clara e objetiva, sempre respeitando o interesse do emissor e do interlocutor, para que as atividades sejam cumpridas e certa de que a boa relação interpessoal seja preservada (PRIMO; BUCCI, 2020).

A escolha da carreira, resolução de conflitos, relacionamento interpessoal no dia a dia do trabalho e saber ouvir, estão ligados a inteligência emocional. Com a evolução da neurociência, psicologia e psiquiatria, foi possível descobrir que existe muitos fatores que determina o sucesso de pessoas e organizações (MOREIRA, 2017).

Pensamentos e imagens mentais, são capazes de exercer uma imensa influencia no comportamento, isso se dá por conta de a mente ser um órgão poderoso. No processo de motivação, a autocritica também é essencial no processo, assim como traçar uma meta estimula e mantem o sujeito em movimento na direção do objetivo (WEISINGER, 2001).

De acordo com Weisinger, para que algumas situações conflitantes podem surgir no trabalho e para que elas se resolvam de forma positiva, é necessário aprender algumas técnicas, são elas: A positividade, escuta, crítica, comunicação em equipe e a autorrevelação.

1.4 COMPORTAMENTO

Para ter uma visão melhor de como motivar e engajar as pessoas para que realizem suas atividades com excelência dentro da empesa, é necessário compreender e analisar o comportamento do grupo ou individual. De acordo com o autor, e exemplificado na imagem a seguir, existem quatro tipos de comportamentos,

são eles: agressivo, passivo, agressivo/passivo e assertivo, conforme o quadro a seguir (PRIMO e BUCCI, 2020).

Figura 2 –Tipos de Comportamentos

Tipo de comportamento	Descrição	Expressão corporal	Ações
Passivo	Ansioso por evitar o confronto, mesmo às custas de si próprio – espera que as pessoas compreendam o que ele/ela deseja; muito preocupado com a opinião dos outros ao seu respeito	Mínimo contato visual. Quieto, voz hesitante. Fala confusa. Atitude defensiva, postura encolhida. Mexendo as mãos, inquieto.	Culpa-se de tudo. Odeia o assunto; evita a abordagem direta. Justificação excessiva; solicita aprovação. Cede facilmente. Gera simpatia; faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir as coisas.
Agressivo	Ansioso por vencer, mesmo à custa de outros, mais preocupado com os próprios desejos do que com os dos outros.	Máximo contato visual. Voz alta; seco. Postura evasiva. Aperta os dedos e aponta.	Imediatamente joga a culpa nos outros. Critica as pessoas, e não seu comportamento. Interrompe com frequência. Autoritário. Usa de sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão. Solicitações parecem ordens. 'Engrossa' facilmente a situação.
Passivo/agressivo	Apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto. Comportamento frequentemente encontrado em pessoas que querem se afirmar sem terem poder para tanto.	Mínimo contato visual, mas olha para frente mais que para o chão. Lacônico, suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como 'não posso acreditar no que estou ouvindo'. Postura fechada.	Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante. Faz ‚acerto de contas' indiretamente.
Assertivo	Ansioso por defender seus direitos, mas, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.	Contato visual suficiente para dar a entender que ele/ela está sendo sincero (a). Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com suas palavras.	Ouve bastante, procura entender. Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos; soluções. Aceita declarar ou explicar suas intenções. Vai direto ao ponto, sem ser áspero. Insiste na busca de seu objetivo.

Fonte: PRIMO e BUCCI, 2020

1.5 LIDERANÇA

É possível observar vários tipos e estilos de líderes, uma pessoa pode dominar vários estilos ou agregar apenas um modelo. Um líder que agrega vários tipos de liderança consegue promover um clima organizacional melhor, sendo assim é possível obter também, bons resultados em relação a desempenho empresarial. Os líderes considerados eficazes, alteram flexivelmente entre os estilos de liderança, conseguindo melhores resultados. O líder, consegue utilizar três abordagens, podendo mudar uma situação ou adequar-se a ela, mas isso vai depender das pessoas e das tarefas, são elas: Liderança liberal, liderança autocrática e liderança democrática (GOLEMAN, 2015).

Os líderes precisam saber que não se alcançam resultados adequados liderando pessoas como se liderava no passado, onde o poder conseguia fazer da disciplina uma ordem dos padrões pré-definidos. Ao observar a junção que acontece no ambiente de trabalho de diferentes gerações: Baby Boomers, X,Y tendo as

características e anseios diferentes, tendo diferentes níveis de informação, e contando com um grande nível de ansiedade, o líder vai precisar usar ferramentas de acordo com um novo cenário e deverá ter uma nova forma de liderar (GOLEMAN, 2007). A imagem a seguir de Moreira (2017), apresenta um comparativo entre as gerações e exemplifica como é a reação diante de algumas situações do cotidiano.

Figura 3: Comportamento X Geração

Comparativo	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Postura Profissional	O trabalho é visto como prioridade.	Destacam-se pela dedicação e experiência no trabalho.	São confiantes e comprometidos com seus valores.
Posição na Empresa	Status e poder são fundamentais para esta geração.	Temem serem substituídos pela geração seguinte.	São impulsivos e a hierarquia nem sempre é respeitada.
Foco no Trabalho	Esta geração é altamente focada no alcance de resultados.	Geralmente são comprometidos com a cultura organizacional.	Buscam novos desafios e desejam fazer tudo a sua maneira.
Relação com a Liderança	A liderança é vista como sinônimo de comando e controle.	Valorizam as competências ao assumirem cargos de liderança.	Com o perfil "multitarefas", controle, burocracia e a rotina são mal vistos.
Tecnologias	Tem dificuldade em lidar com as tecnologias em geral.	Tem maior facilidade em lidar com as tecnologias, pois tiveram contato com esta na adolescência.	São os famosos "nativos digitais".

Fonte: MOREIRA, 2017.

O comprometimento organizacional, está ligada ao nível de identificação que o colaborador tem com os objetivos da organização, e é por isso que o líder emocionalmente inteligente, permite que o consiga fazer com que os colaboradores desenvolvam o desejo de permanecer na empresa. O papel do líder é extremamente importante, ele tem que ser o agente motivador, incentivador e inspirador da equipe (SALVAGNI *et al*., 2019).

A maneira de liderança adotada pelo líder e supervisores pode ter papel decisivo. O estilo de liderança autêntica se tornou um estilo estudado e desejado, por suas características de transparência e ética, tendo potencial para impulsionar as pessoas e as organizações de maneira equilibrada (LOPES JR *et al*., 2021).

A liderança deve enfrentar determinadas responsabilidades, fazendo sempre o possível para que sejam cumpridas da melhor maneira. De acordo com o autor, essas responsabilidades são divididas em sete categorias: falta de conhecimento prévio, acesso a integridade dos dados, legitimidade, compartilhamento de visão, construção de pensamento, cultura da empresa e cultura do feedback. Um dos elementos que definem uma empresa que é voltada a execução, é a presença de um líder que domine seu negócio e sua equipe, e que possui a capacidade de ser mentor de pessoas que se por alguma necessidade, possa ser seu substituto (KICH e PEREIRA, 2011).

1.6 ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO

Foi em 1971 que Lázarus, definiu a assertividade como sendo a capacidade de elaborar e recusar pedidos, expressar sentimentos positivos e negativos, pedir favores, dar início, continuar e terminar uma conversa comum. Um tempo depois, em média de 5 anos a assertividade ganha outro conceito, de acordo com Lange e Jakubwski (1976) ela foi considerada como a defesa de direitos pessoais e a expressão de sentimentos, pensamentos e crenças de forma direta, honesta e apropriada, de maneira a respeitar os direitos de outras pessoas. A assertividade foi, desde o início, considerada uma competência que é possível ser aprendida (GRILO, 2012).

Comportamentos assertivos, pode ter consequências reforçadas, tanto para o indivíduo que age assertivo, quanto para o grupo em que ele está inserido (CUNHA *et al*., 2010).

1.7 PANDEMIA DO COVID 19

O início das dificuldades sanitárias, econômicas e políticas no Brasil, das quais não eram possíveis saber quando seria o fim, se deu com o primeiro caso de infectado pelo vírus, foi em 26 de fevereiro no estado de São Paulo (Ministério da Saúde, 2020).

Muitas mudanças foram vistas no campo de trabalho corporativo com a pandemia. As máximas já não se aplicavam ao contexto atual. As formas de trabalhar e as relações de trabalho foram modificadas (MAIA, 2022).

De acordo com Alves e Almeida (2023), com a pandemia foi possível observar que existe uma necessidade de dar atenção aos aspectos da vida do colaborador,

para que seja possível disponibilizar uma melhor condição, pois em um mundo onde houve a tomada de uma pandemia, os olhares otimistas e estratégicos se voltaram apenas aos pós crise. O novo normal já estava acontecendo, e deve impactar os recursos humanos, por isso uma grande importância de gerenciar a sua marca, pois será dessas decisões que se obterá os momentos futuros.

Para os próximos anos muitas transformações já aconteceram, são elas: teletrabalho, telemedicina, entrevistas de empregos on-line, treinamentos a distância, reuniões virtuais, maneiras de medir a produtividade, inteligência artificial, algoritmos para otimizar a movimentação dos colaboradores (MAIA, 2022).

O mundo não é mais o mesmo, no cenário dos pós pandemia, o mundo não mais o mesmo, um novo modelo de vida, onde foi possível observar que as pessoas passaram a consumir, trabalhar e se relacionar de formas diferentes, de acordo com o surgimento das necessidades, e com isso novas formas de atuação nas empresas do mercado (ALVES e ALMEIDA, 2023).

A previsão do governo previa os impactos da COVID-19 na economia brasileira sendo apenas com a redução das exportações, queda no preço das commodities, interrupção de cadeia produtiva em alguns setores, queda nos preços de ativos, piora das condições financeiras e também redução no fluxo de pessoas e mercadorias (Ministério da Economia, 2020)

Para Lima e Freitas (2020), mesmo com benefícios para a política da saúde pública, os diversos reflexos na economia ainda não são possíveis estimar.

1.8 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) foi introduzido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990 como uma ferramenta para medir e gerenciar o desempenho organizacional. Inicialmente, o foco era equilibrar indicadores financeiros e não financeiros para fornecer uma visão mais abrangente do desempenho de uma organização (KAPLAN e NORTON, 2023).

O BSC deve evoluir e se adaptar às mudanças no ambiente de negócios e às necessidades das organizações, ajustes na metodologia podem ser necessários para abordar suas limitações e melhorar sua aplicação prática. Embora o BSC tenha trazido

inovações importantes na gestão de desempenho, recomenda-se que as organizações adaptem o BSC às suas necessidades específicas e integrem outras abordagens e ferramentas de gestão para superar suas limitações (MEERKOOISTRA *et al*., 2000).

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (2024), o BSC vai além dos indicadores financeiros tradicionais, incorporando quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os autores ilustram como as organizações podem usar o BSC para transformar a estratégia em ação e alcançar uma visão equilibrada do desempenho. Os resultados indicam que a adoção do BSC está associada a melhorias significativas no desempenho organizacional, incluindo maior alinhamento estratégico, melhor comunicação interna e maior capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios. Para obter os benefícios completos do BSC, as organizações devem garantir um compromisso firme da alta administração e promover uma cultura de melhoria contínua.

2 OBJETIVO

2.1 OBJETIVO GERAL:

Identificar, definir e desenvolver as principais soft skills em um grupo de colaboradores de um Laboratório Médico da Região do Alto Tietê durante e após a Pandemia de COVID-19.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar as principais soft skills necessárias à um grupo de colaboradores de um Laboratório Médico da Região do Alto Tietê.

- Definir as estratégias para desenvolvimento desta soft skills.

- Demonstrar se houve crescimento da empresa e dos profissionais com base nas soft skills desenvolvidas durante o período de 2019 a 2023.

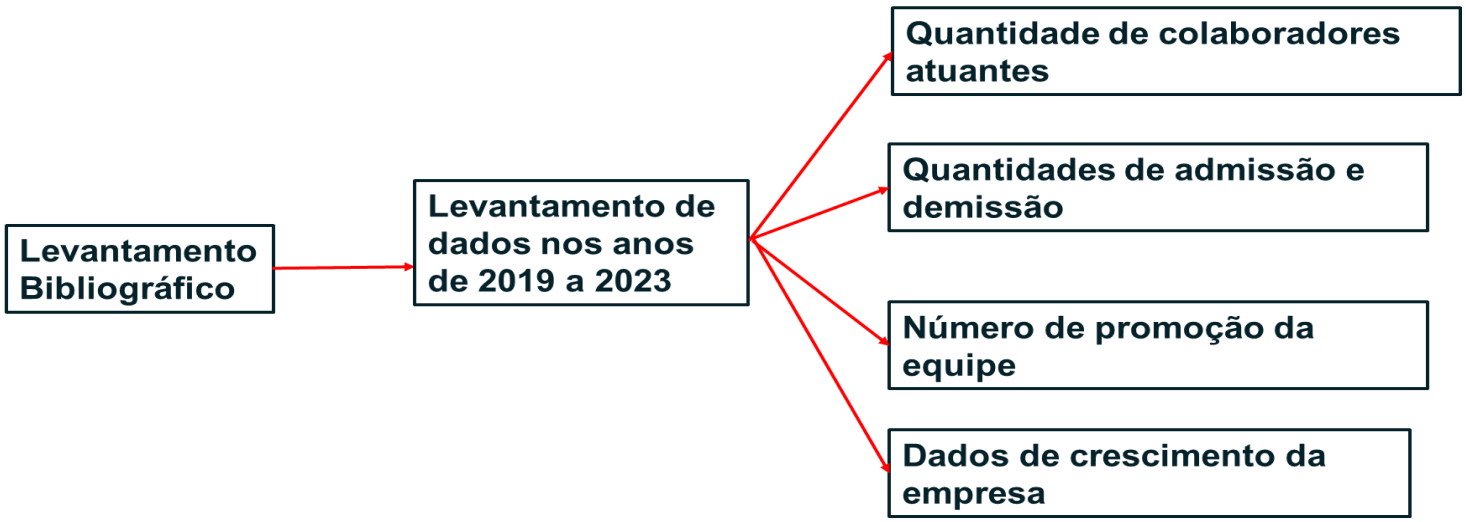
- Criar um manual de desenvolvimento de soft skills nas empresas para períodos de crise.

3 METODOLOGIA

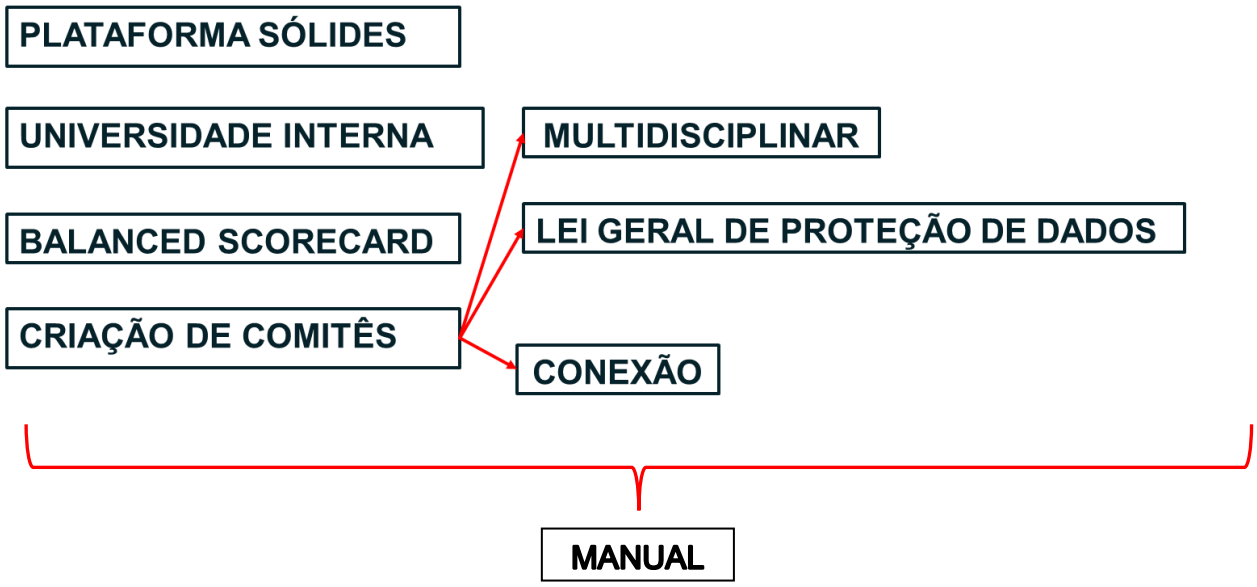
Para o presente estudo foi realizado um levantamento bibliográfico utilizando-se as bases de dados Scielo, Pubmed e Google Acadêmico, visando a busca de publicações que tratam de soft skills. Foram pesquisados artigos utilizando-se como palavras-chave: Soft Skill, Hard Skill, Inteligência Emocional, Liderança, Pandemia da Covid-19, Interdisciplinar.

A pesquisa é de natureza quantitativa, com foco na análise estatística de dados coletados. Foi realizado um levantamento dos últimos 5 anos (2019 a 2023) da quantidade de colaboradores atuantes, quantidade de admissões e demissões que ocorreu nesse período, o número de promoções da equipe e os dados do crescimento da empresa, esses dados foram retirados de uma plataforma já utilizada na empresa, plataforma Sólides. A empresa disponibilizou as informações para o levantamento de dados da plataforma Sólides e da Universidade Interna. Para que fosse possível fazer o desenvolvimento das Soft Skills a empresa precisou de ajuda de Software e de desenvolvimento de Comitês para que todos interligados, obtivesse o crescimento simultâneo da empresa e o aprimoramento da equipe.

Fases do estudo:



Após obter esses dados, foi feito o levantamento de Softwares, Sistemas e Comitês utilizados na empresa:

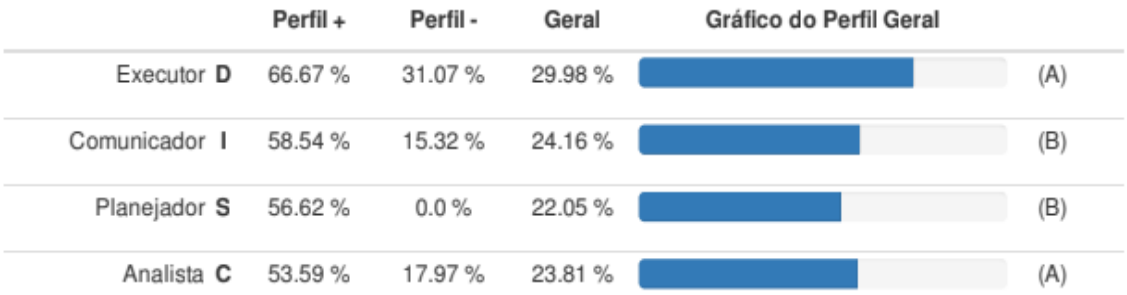


Após obter todos esses dados, foi dado início a elaboração do Manual das Soft Skills, o mesmo foi obtido através de referências bibliográficas e validação de 3 colaboradores da empresa, com propriedades no tema abordado**.** As imagens inseridas no manual foram retiradas do site Canva.

3.1 PLATAFORMA SÓLIDES

A Sólides é um Software de Recursos Humano e Departamento Pessoal e possuí a tecnologia para Gestão de Pessoas com Inteligência Comportamental. Se trata de um sistema na Gestão de pessoas nas empresas, que oferece soluções inovadoras e metodologias que ajudam na atração, desenvolvimento e retenção de talentos, reduzindo a taxa de rotatividade. O objetivo do sistema é democratizar o acesso a melhor tecnologia de gestão de pessoas. Essa plataforma possibilita que o próprio colaborador, através de perguntas do sistema, conheça e traça seu perfil comportamental. Conforme a imagem a seguir, o mesmo é apresentado através de porcentagem os tipos de perfis:

Figura 4: Tipos de Perfis



	Perfil +	Perfil -	Geral	Gráfico do Perfil Geral	
Executor **D**	66.67 %	31.07 %	29.98 %		(A)
Comunicador **I**	58.54 %	15.32 %	24.16 %		(B)
Planejador **S**	56.62 %	0.0 %	22.05 %		(B)
Analista **C**	53.59 %	17.97 %	23.81 %		(A)

Sendo assim, fica mais visível de como a empresa deve trabalhar e se direcionar ao colaborador, pois cada perfil tem uma maneira diferente de assimilar informações e executar tarefas.

3.2 UNIVERSIDADE INTERNA:

A criação da Universidade Interna, contribui com uma iniciativa que visa proporcionar oportunidades contínuas de aprendizado e desenvolvimento para todos os colaboradores. A Universidade Interna foi projetada para oferecer uma ampla gama de cursos e treinamentos que irão aprimorar as habilidades e conhecimentos, promovendo o crescimento profissional e pessoal. Estado comprometidos em investir no nosso principal ativo que são as pessoas, e acreditamos que a Universidade Interna será uma ferramenta fundamental para alcançar este objetivo.

3.3 CRIAÇÃO DE COMITÊS:

Com a finalidade de unir ideias e desenvolver Soft Skills, a empresa desenvolveu alguns comitês, pois com eles, se obtém muitas razões estratégicas e operacionais. Aqui estão alguns dos principais motivos: Tomada de Decisão Colaborativa, Melhoria da Governança, Aumento da Transparência, Engajamento dos Colaboradores, Melhoria Contínua e Promoção da Cultura Organizacional. Criar comitês pode ser uma estratégia eficaz para uma empresa melhorar sua operação, fomentar a inovação e garantir que está bem-posicionada para enfrentar desafios futuros.

3.3.1 COMITÊ MULTIDISCIPLINAR:

A criação desse comitê se surgiu devido a necessidade de abordar problemas complexos de maneira mais eficaz, integrando conhecimentos e habilidades de diversas áreas, como pré-analítico, pós analíticos, analítico, qualidade e comercial. A finalidade de um comitê multidisciplinar é promover a colaboração entre diferentes áreas, permitindo uma visão mais abrangente e soluções mais inovadoras, melhorando os resultados e a satisfação dos envolvidos. Isso resulta em melhoria da qualidade do cuidado, eficiência, eficácia, inovação e a satisfação dos envolvidos. A atuação de um comitê multidisciplinar na empresa envolve a análise de problemas complexos, tomada de decisões informadas, desenvolvimento de projetos integrados, gestão de crises, planejamento estratégico, visando sempre a otimização de processos e a melhoria contínua dos resultados.

3.3.2 COMITÊ LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

Um comitê criado para análise e implementação das novas regras previstas na lei 13.709/18 – lei geral de proteção de dados (LGPD), criado com o intuito de propagar informações para os colaboradores internos e, em reuniões mensais, discutir como tratar os dados e propor melhorias na informação. A atuação de um comitê da LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é crucial para garantir a conformidade com a legislação e proteger os dados pessoais dos clientes, colaboradores e parceiros. O comitê tem as seguintes funções: Mapeamento de Dados, Avaliação de Riscos e Impacto, Políticas e Procedimentos, Treinamento e Conscientização, Comunicação e Transparência.

A atuação de um comitê de LGPD hoje, traz diversos benefícios como a redução de riscos legais e reputacionais associados ao tratamento inadequado de dados pessoais, melhorias na segurança da informação com a implementação de medidas de segurança que protegem os dados contra acessos não autorizados e possíveis vazamentos, aumento da confiança dos clientes e parceiros quanto a capacidade da empresa de proteger os dados pessoais.

3.3.3 COMITÊ CONEXÃO:

Iniciou suas atividades em outubro de 2022, tendo como finalidade aproximar os colaboradores das ações desenvolvidas pela empresa. O objetivo é fazer com que os colaboradores façam parte ativamente dos projetos e ações de melhorias. Inicialmente um grupo 27 colaboradores faziam parte desse projeto, sendo 3 representantes (que participarão de reuniões com outros comitês, gerência, coordenação, gestores e gerentes). Possui como principal atuação na empresa, fazer com que o colaborador tenha mais contato com as ações desenvolvidas pela empresa e que seja um canal mais efetivo de ideias, reclamações.

Para o levantamento de informações, os dados representados nos gráficos de: quantidade de colaboradores atuantes, quantidades de admissão e demissão, número de promoção da equipe, dados de crescimento da empresa e o mapeamento da necessidade de desenvolvimento das Soft Skills, foram retirados dados da Plataforma Sólides. A inserção de cursos para o desenvolvimento das habilidades necessárias e capacitação da liderança, foi feita através da Universidade Interna.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS SOFT SKILLS NECESSÁRIAS:

Durante o período estudado foram identificadas como principais soft skills necessárias para serem desenvolvidas no time de colaboradores:

- Liderança

- Comunicação assertiva

- Inteligência Emocional

- Resiliência e Tolerância ao estresse

- Trabalho em Equipe

Para o desenvolvimento dessas habilidades, a Universidade Interna foi a maior aliada, nela muitos treinamentos e reuniões foram inseridas, assim os colaboradores são treinados e avaliados. A empresa consegue acompanhar o andamento da sua jornada perante os conteúdos. Como exemplo, segue alguns cursos disponibilizado na Universidade Interna:

Figura 5: Curso desenvolvido para os colaboradores que possuem cargos de Liderança.

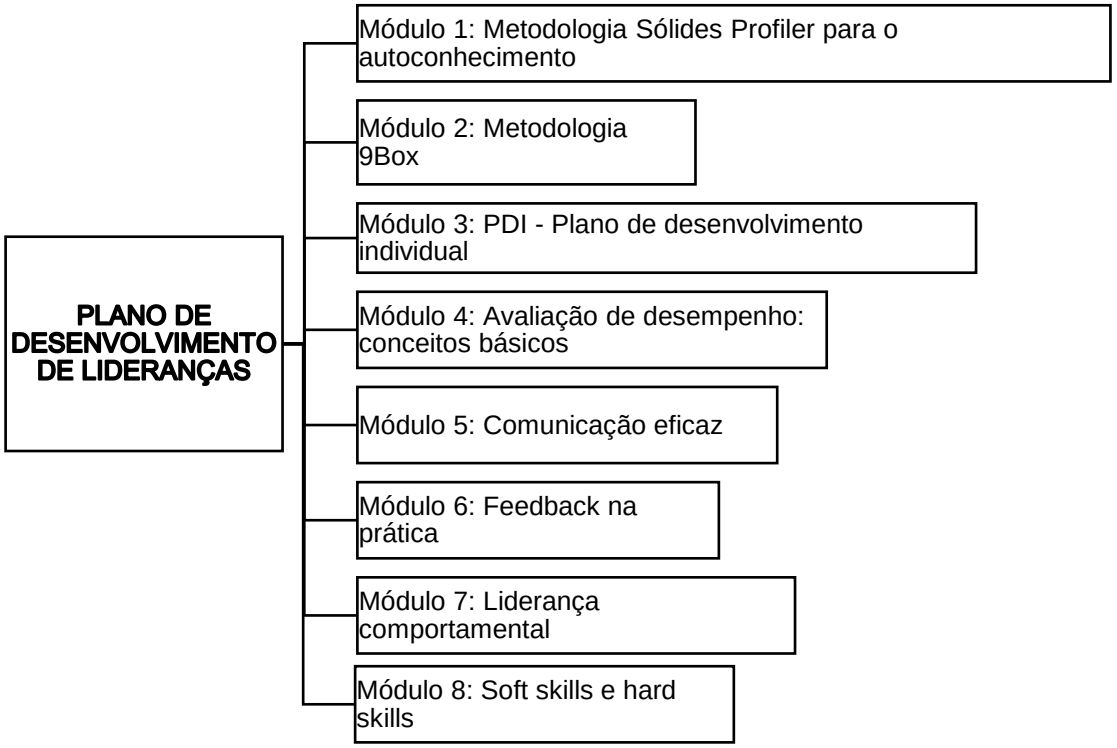
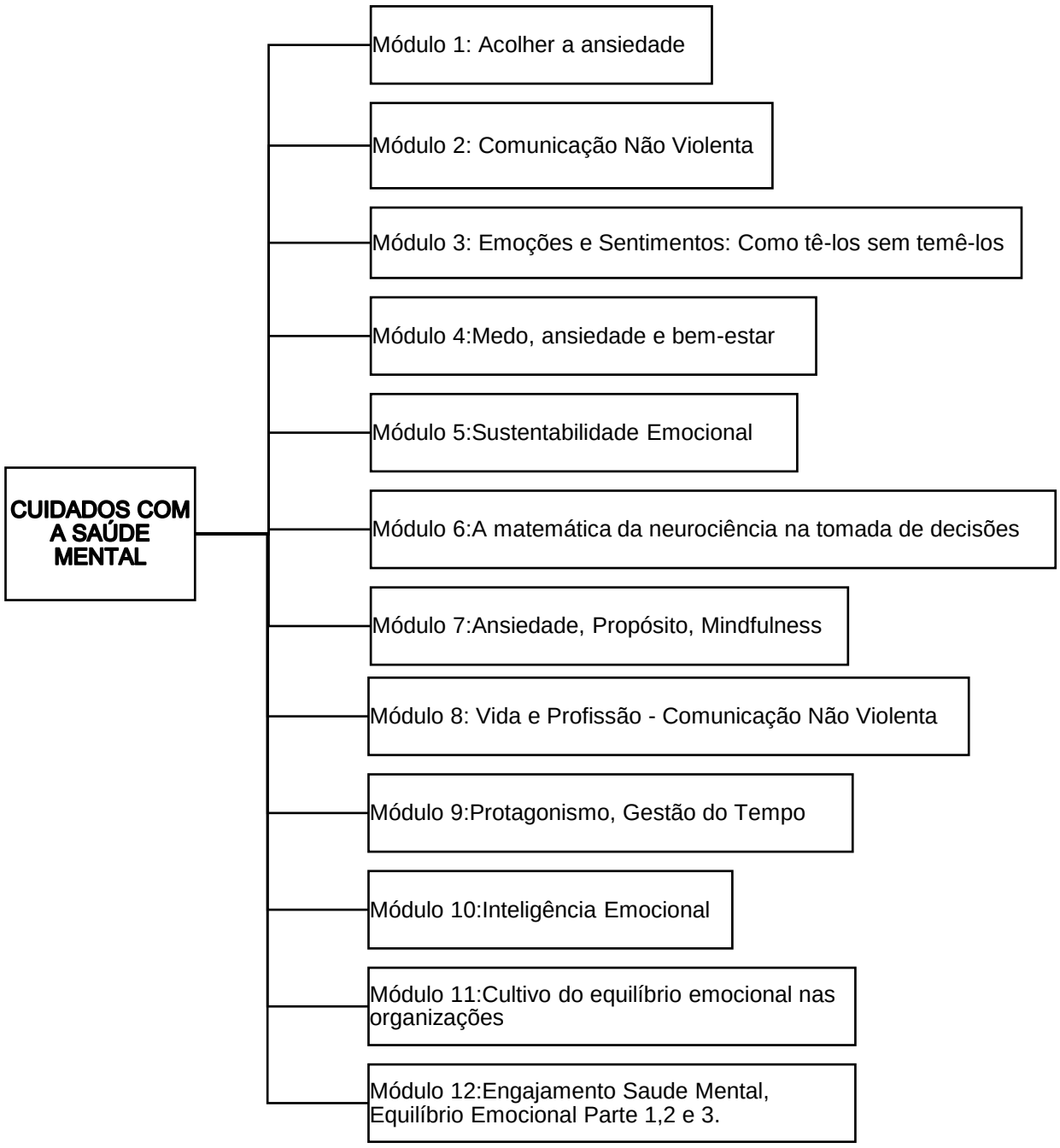


Figura 6: Curso desenvolvido para os colaboradores que possuem cargos de Liderança.

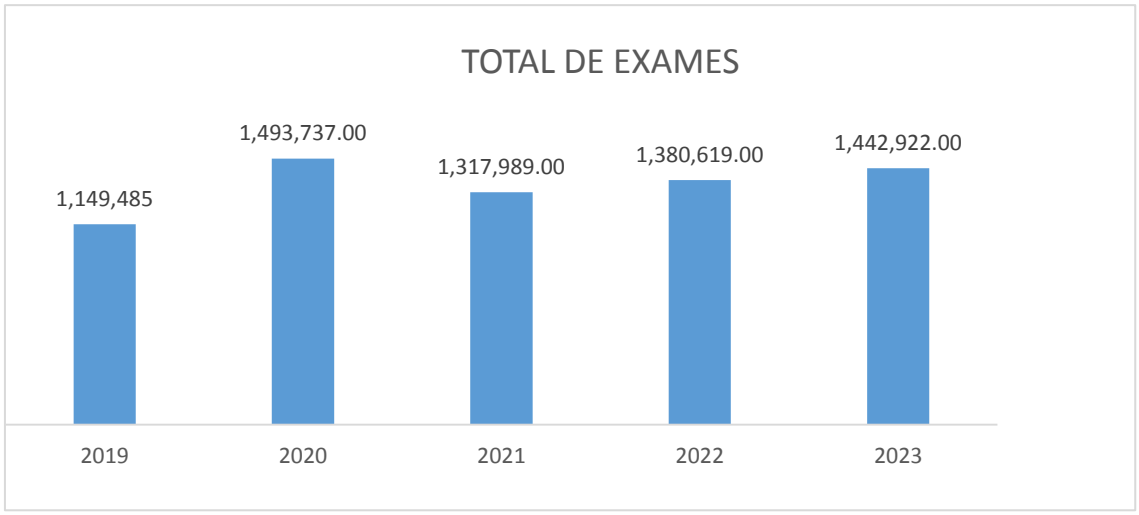


4.2 DADOS ESTATÍSTICOS DO CRESCIMENTO DA EMPRESA:

TOTAL DE EXAMES:

O valor inicial de 1.149.485 em 2019 aumentou consideravelmente para 1.493.737 mesmo já estando em época de pandemia, e em 2020, possivelmente devido a condições favoráveis, como aumento na requisição de novos exames e captação de novos pacientes. No entanto, em 2021, houve uma queda significativa para 1.317.989, sugerindo desafios econômicos ou operacionais. Nos anos subsequentes, vemos uma recuperação gradual, com o valor subindo para 1.380.619 em 2022 e alcançando 1.442.922 em 2023, indicando uma adaptação às condições adversas anteriores e uma recuperação contínua. Essas flutuações destacam a importância de se adaptar rapidamente às mudanças e de implementar estratégias eficazes para sustentar o crescimento.

Figura 7: Total de exames entre os anos de 2019 a 2023.



De acordo com Penrose (2009), as empresas devem ser capazes de se ajustar às mudanças nas condições de mercado. O crescimento não é ilimitado, e as empresas podem enfrentar barreiras internas e externas que limitam sua expansão. Isso inclui a saturação do mercado, competição e a complexidade crescente na gestão à medida que a empresa se expande.

Para Sutton (1997), o crescimento das empresas é multifacetado, sendo influenciado por uma combinação de fatores internos (como recursos e capacidades) e externos (como competição e economias de escala).

A cultura organizacional afeta diretamente o crescimento das empresas, certas dimensões da cultura empresarial desempenham um papel crucial na capacidade da organização de expandir, se adaptar e ter sucesso a longo prazo (DENISON E MISHRA, 1995).

ABERTURA DE UNIDADES:

As aberturas de novas unidades de 2019 a 2023 mostra um padrão interessante de expansão e recuperação. Em 2019, com a abertura de 2 novas unidades, a empresa estava claramente em um período de crescimento e confiança. No entanto, a interrupção em 2020 e 2021, quando nenhuma nova unidade foi aberta, reflete o impacto severo da pandemia de COVID-19, que causou incertezas econômicas e operacionais. A retomada em 2022, com a abertura de 1 unidade, sugere uma adaptação às novas condições de mercado. Finalmente, a abertura de 2 unidades em 2023 indica um retorno à estratégia de expansão, sinalizando uma recuperação econômica e a confiança renovada da empresa em seu crescimento futuro. Esses dados demonstram a importância de flexibilidade e resiliência nas estratégias empresariais, especialmente em tempos de crise.

Figura 8: Total de abertura de unidades entre os anos de 2019 a 2023.



A abertura de novas unidades é uma estratégia de crescimento eficaz quando a empresa busca expansão controlada e deseja evitar os desafios de integração de culturas e processos que surgem com aquisições (CAPRON E MITCHELL, 1998).

De acordo com Rugman e Verbeke (2003), a abrir unidades é uma estratégia eficaz de crescimento, mas exige planejamento estratégico cuidadoso e uma análise detalhada dos impactos financeiros. As empresas devem pesar os custos iniciais e os riscos potenciais contra os benefícios de longo prazo, como a expansão do alcance de mercado e o aumento da capacidade produtiva.

Empresas que realizam análises detalhadas de mercado e localização antes de expandir suas operações têm maiores chances de sucesso. A escolha de uma localização estratégica pode não apenas atrair mais clientes, mas também melhorar a eficiência operacional e aumentar a competitividade da empresa no mercado local (WOOD E REYNOLDS, 2014).

4.2.1 DADOS ESTATÍSTICOS DA EQUIPE DE COLABORADORES:

TOTAL DE COLABORADORES:

Neste período analisado, temos os seguintes dados: no ano de 2019: 1475 colaboradores, 2020: 1391 colaboradores e 2021: 1574 colaboradores. A redução de colaboradores em 2020 está relacionada a diversos fatores, como reestruturações internas, redução de custos com os impactos da pandemia de COVID-19, que afetou muito o quadro de colaboradores da empresa. O aumento significativo de colaboradores em 2021 demonstra uma recuperação e uma possível expansão da organização. Isso indica a retomada do crescimento econômico, novas contratações e uma recuperação após os desafios enfrentados em 2020.

Já no período analisado de 2022 e 2023, temos os seguintes dados: no ano de 2022: 1648 colaboradores e 2023: 1833 colaboradores. O número de colaboradores aumentou consistentemente de 2021 a 2023, indicando uma fase de crescimento e expansão contínua para a empresa. Este crescimento foi devido a novas oportunidades de negócios e expansões de mercado. O crescimento constante após

2022 pode refletir a recuperação econômica pós-pandemia e o investimento em novos talentos para obter o crescimento organizacional.

Figura 9: Total de colaboradores entre os anos de 2019 a 2021

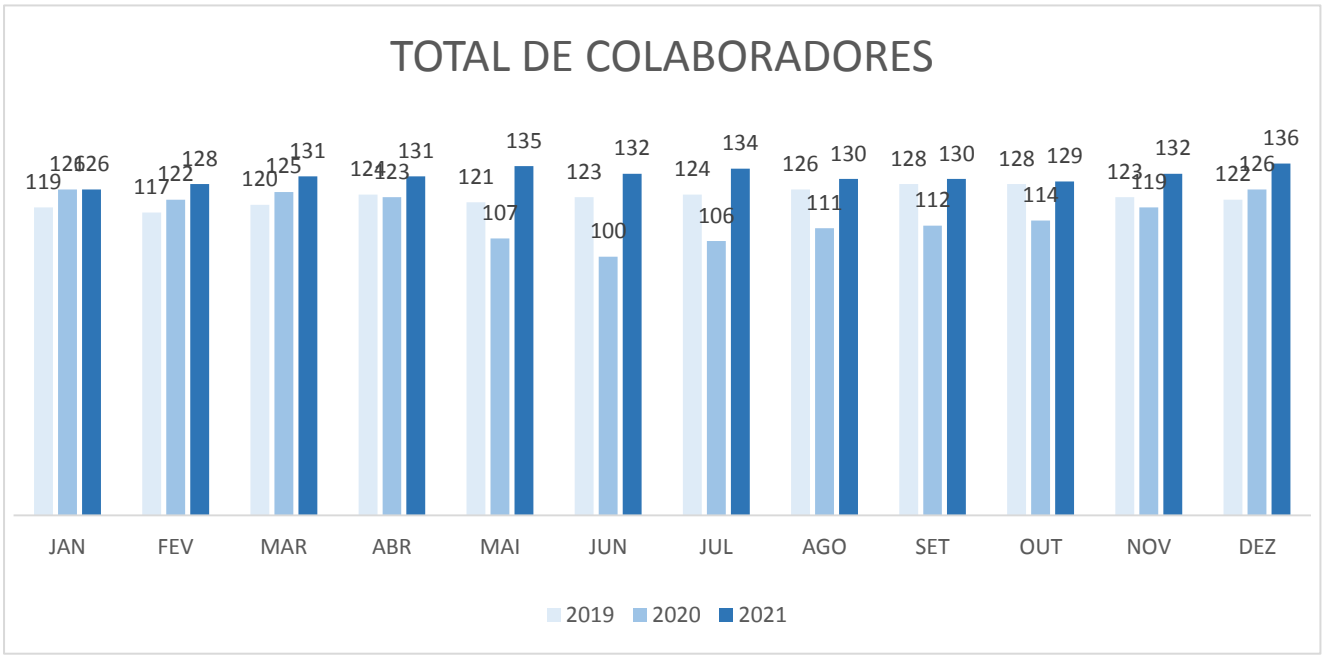
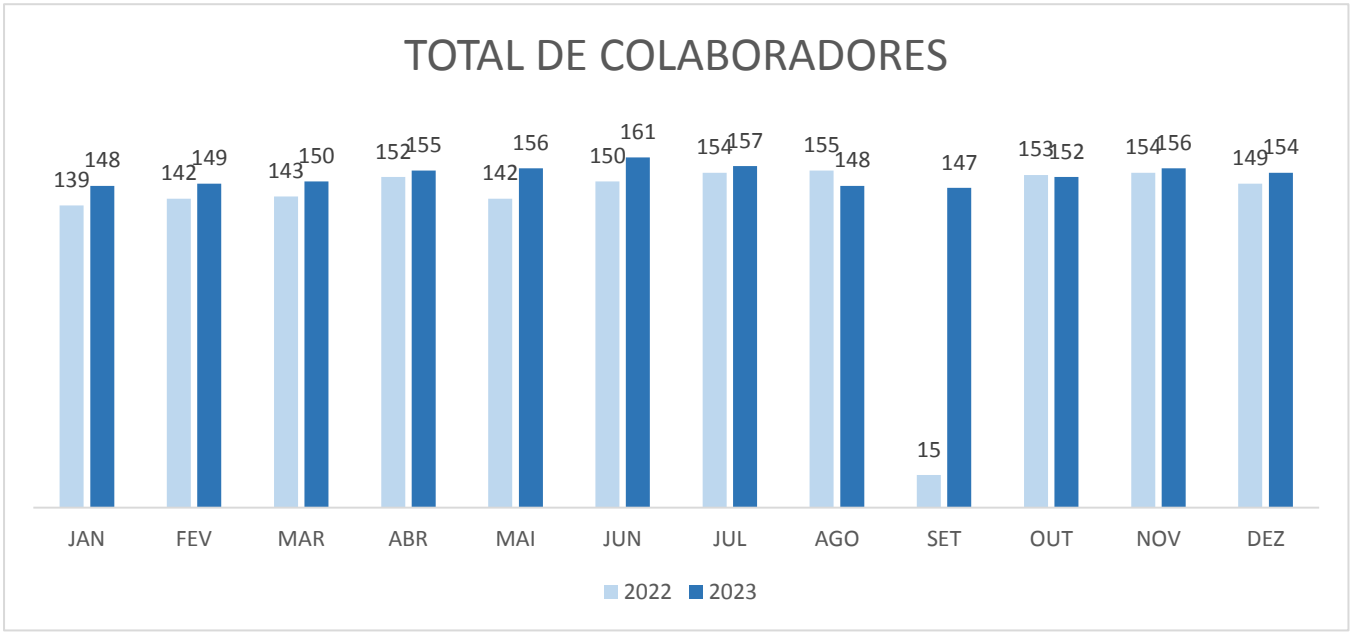


Figura 10: Total de colaboradores entre os anos de 2022 a 2023



A diversidade na composição da força de trabalho pode ser um catalisador significativo para a inovação organizacional, desde que seja gerida adequadamente. Empresas que promovem um ambiente inclusivo e valorizam a diversidade em seus quadros de colaboradores tendem a ser mais criativas e inovadoras. No entanto, a gestão eficaz da diversidade é essencial para superar os desafios e maximizar os resultados positivos. (OSTERGAARD E KRISTINSSON, 2011).

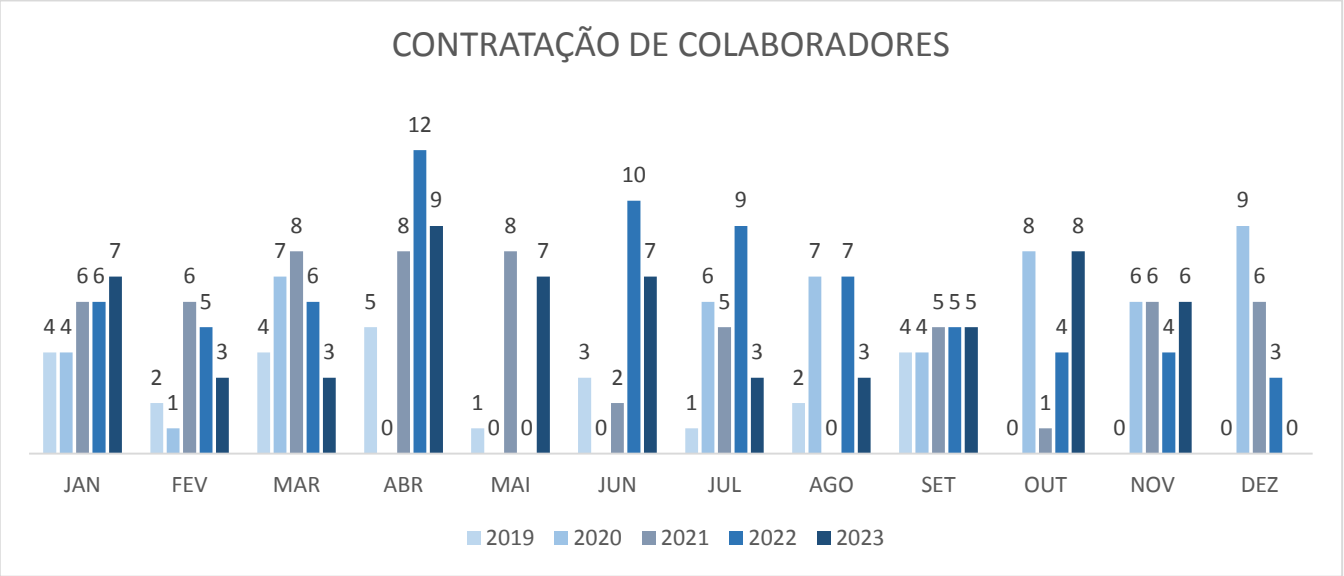
De acordo com Lepak e Snell, (2002) o sucesso organizacional depende, em grande parte, da escolha e gestão eficaz do modelo de pessoal**.** A gestão estratégica de recursos humanos é fundamental para garantir que a empresa tenha a estrutura de pessoal adequada para apoiar seus objetivos de desempenho e competitividade. A flexibilidade na contratação e o foco na retenção de talentos-chave são essenciais para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

Para Santos e Oliveira (2020), a gestão de pessoas é uma função estratégica essencial para o sucesso organizacional. Investir no desenvolvimento e no bem-estar dos colaboradores não só melhora o clima e a cultura organizacional, mas também resulta em melhores desempenhos financeiros e operacionais.

CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES:

De acordo com o gráfico, temos os seguintes dados: no ano de 2019: 26 contratações, 2020: 52 contratações, 2021: 61 contratações, 2022: 71 contratações e 2023: 61 contratações. Esses dados nos demostram que em 2021 a empresa começa a se recuperar em relação ao quadro de colaboradores, do impacto causado pela Covid-19. Outro aumento, indicando que a tendência de crescimento se manteve, foi o pico no número de contratações de 2022, se trata de ser o maior durante os cinco anos.

Figura 11: Contratação dos colaboradores de 2019 a 2023.



As empresas que investem em processos sólidos de recrutamento, seleção e integração colhem os benefícios de uma força de trabalho mais qualificada, engajada e propensa a permanecer na organização a longo prazo. A chave para o sucesso está em garantir que os novos colaboradores não só possuam as habilidades técnicas necessárias, mas também se sintam alinhados com a cultura e os valores da empresa (BREAUGH E STARKE, 2000).

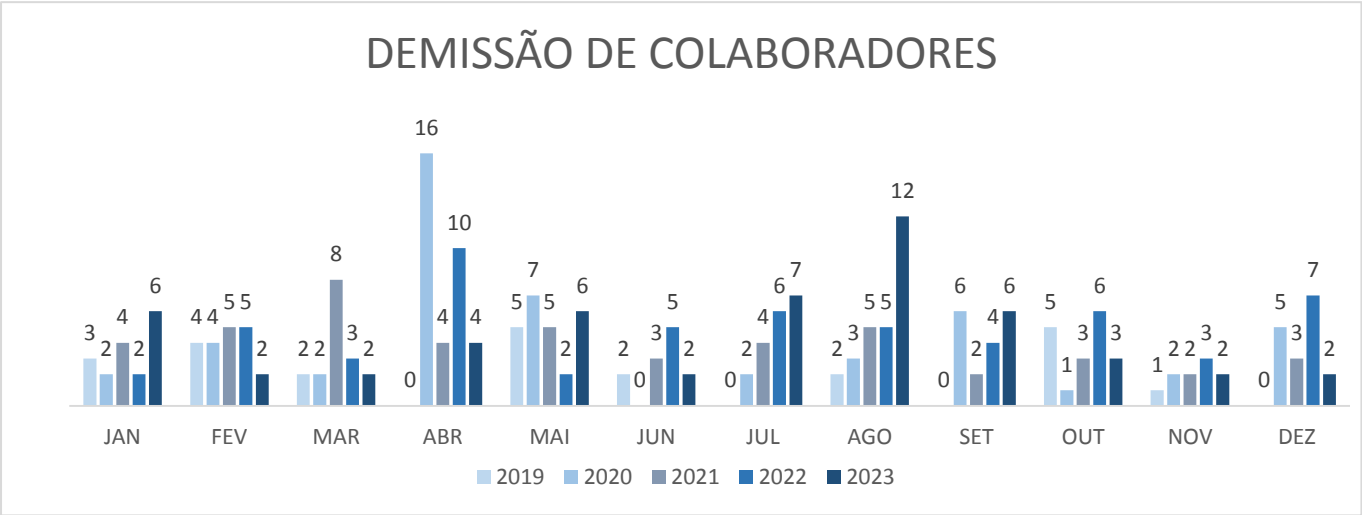
Um processo de onboarding (integração) bem estruturado e estratégico é fundamental para garantir que os novos colaboradores se sintam integrados, motivados e preparados para contribuir com o sucesso da empresa (BAUER E ERDOGAN, 2011).

De acordo com Rousseau (2024), o gerenciamento eficaz dos contratos psicológicos é essencial para a contratação bem-sucedida e a retenção de novos colaboradores. Ao alinhar as expectativas dos novos funcionários com a realidade organizacional e garantir que as promessas sejam cumpridas, as empresas podem aumentar a satisfação no trabalho, o compromisso e a retenção de talentos.

DEMISSÃO DOS COLABORADORES:

Conforme demostra o gráfico, temos os seguintes dados: no ano de 2019: 24 demissões, 2020: 50 demissões, 2021: 48 demissões, 2022: 58 demissões e 2023: 54 demissões. A análise dos dados de demissões de colaboradores entre 2019 e 2023 revela um aumento inicial, o dobro do ano de 2019 a 2020, devido ao momento de crise que o país estava vivendo, seguido por ajustes e nova estabilização. A empresa passou por várias fases de adaptação às condições do mercado e às pressões econômicas, ajustando sua força de trabalho conforme necessário.

Figura 12: Demissão dos colaboradores de 2019 a 2023.



As empresas devem prestar atenção especial ao gerenciamento do processo de demissão e aos efeitos que isso pode causar nos colaboradores que permanecem, promovendo suporte e comunicação efetiva. As demissões, se não gerenciadas adequadamente, podem prejudicar o desempenho das equipes e o clima organizacional, impactando a produtividade e a retenção de talentos (SANTOS E FERREIRA, 2020).

A comunicação eficaz desempenha um papel crucial no processo de demissão de colaboradores, podendo reduzir significativamente os impactos negativos sobre os funcionários que permanecem, o clima organizacional e a imagem da empresa. As organizações que adotam práticas de comunicação transparentes e humanizadas

conseguem minimizar os danos à cultura organizacional e manter a confiança dos colaboradores (MARTINS E ALMEIDA, 2018).

Uma gestão adequada da demissão inclui a preparação dos líderes para lidar com o impacto emocional do desligamento, além de oferecer suporte tanto aos colaboradores que estão saindo quanto aos que permanecem (LIMA E COSTA, 2021).

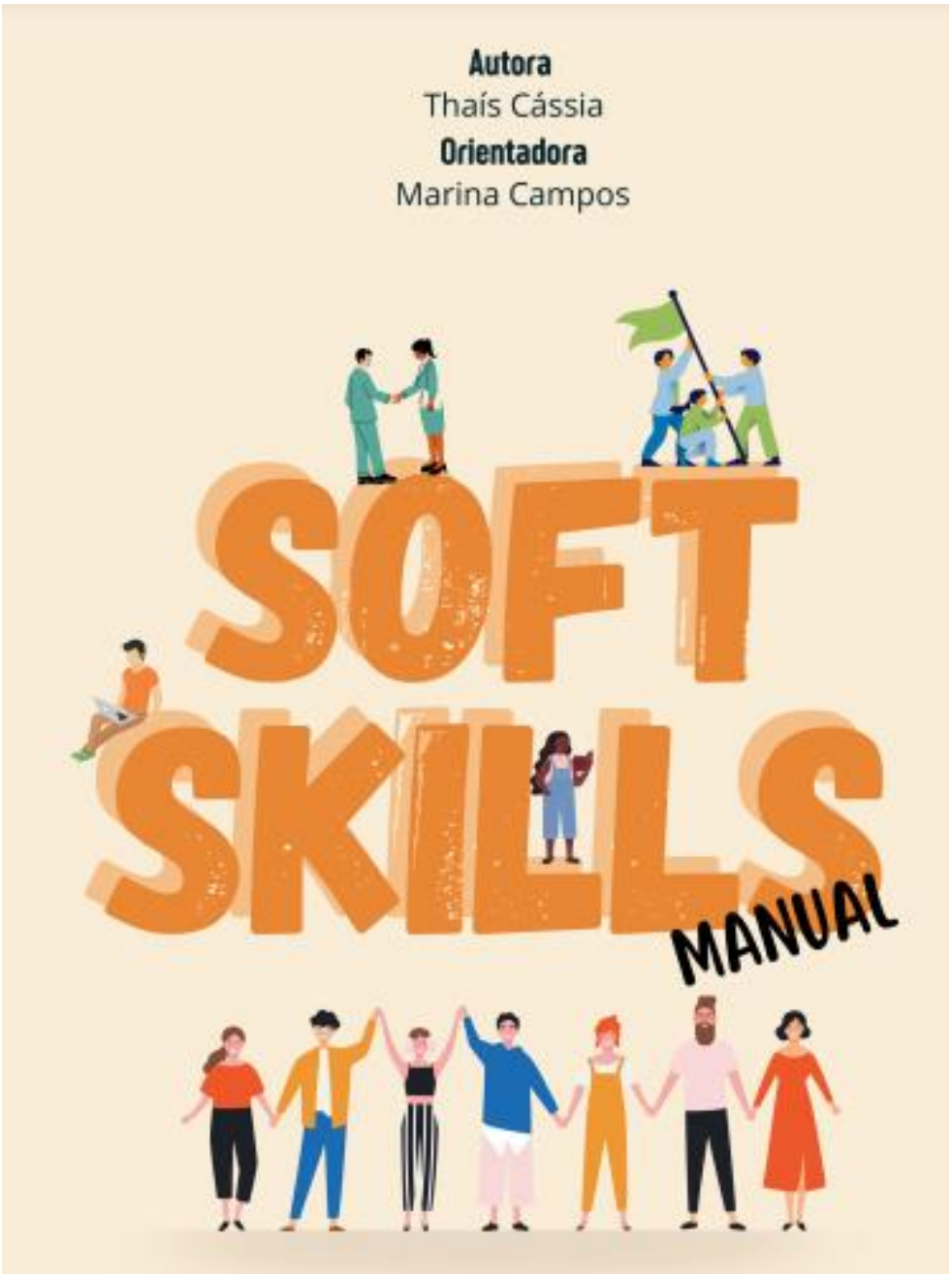
4.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

Esse estudo teve acesso aos resultados de desempenho financeiro de acordo com os objetivos estratégicos mapeados pela ferramenta BSC, dados entre os anos de 2019 a 2023. Os dados não foram apresentados em valores (R$), e sim em porcentagem. Com isso foi possível observar um crescimento de 20% da empresa dentro dos 5 anos analisados.

De acordo com Costa e Almeida (2020), há uma correlação significativa entre a qualidade da governança corporativa e o desempenho financeiro das empresas brasileiras. A adoção de boas práticas de governança não apenas melhora os resultados financeiros, mas também contribui para a sustentabilidade a longo prazo das organizações.

As práticas sustentáveis podem incluir desde a adoção de métodos de produção mais eficientes até ações voltadas para a responsabilidade social e ambiental, contribuindo para uma imagem positiva da empresa. A importância de uma visão de longo prazo, onde a sustentabilidade é vista como uma estratégia de negócios vital para o sucesso e a resiliência das empresas (SANTOS E FERREIRA, 2019).

Manual das Principais estratégias para identificação e desenvolvimento de soft skills em colaboradores de empresas.





ÍNDICE

Introdução ---------- 1

Manual das Principais estratégias para ---------- 2

identificação e desenvolvimento de soft

skills em colaboradores de empresas.

Impacto Positivo ---------- 6

Referências Biblíograficas ---------- 10

Todas as imagens presentes neste manual, foram retiradas do site Canva.

Introdução

As soft skills são um diferencial significativo para a liderança eficaz. A valorização e o desenvolvimento dessas habilidades devem ser prioridades nas estratégias de formação de líderes, uma vez que contribuem diretamente para o sucesso e o crescimento das equipes e das organizações (COSTA E OLIVEIRA, 2020).

As empresas que valorizam e desenvolvem soft skills, como comunicação, trabalho em equipe e liderança, tendem a ter um desempenho superior em comparação às que não o fazem. Os gestores destacaram que as soft skills facilitam a resolução de conflitos, melhoram a moral da equipe e impulsionam a inovação (SANTOS E ALMEIDA, 2021).

As diferentes estratégias adotadas pelas empresas para desenvolver soft skills, como workshops, programas de coaching e mentoring, além de atividades de team building. As empresas que implementaram essas práticas observaram um aumento na eficiência das equipes e uma redução no turnover de funcionários (PEREIRA E OLIVEIRA, 2020).

A crescente valorização das soft skills no mercado de trabalho, especialmente em um cenário onde as hard skills podem ser aprendidas com mais facilidade e as competências comportamentais são vistas como diferenciais competitivo. Destacam-se a realização de workshops, programas de coaching, mentorias e a criação de ambientes que promovem a colaboração e o feedback contínuo (ALMEIDA E MARTINS, 2019).

De acordo com Pereira e Costa, (2020), a crescente demanda por soft skills no mercado de trabalho, em um cenário onde as empresas buscam profissionais que não apenas possuam conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais e comportamentais. As soft skillsincluem comunicação, trabalho em equipe, empatia, resolução de problemas e adaptabilidade.

Profissionais com maior desenvolvimento de soft skills apresentaram melhor desempenho geral, especialmente em atividades que envolviam colaboração e resolução de conflitos. As empresas que investiram em treinamentos voltados para o desenvolvimento de habilidades interpessoais observaram melhorias na produtividade e no ambiente de trabalho (FERREIRA E SILVA, 2019).

A ênfase nas soft skills é essencial para preparar os profissionais para os desafios do mercado atual. Recomenda-se que tanto as instituições de ensino quanto as organizações implementem programas que promovam o desenvolvimento dessas habilidades, reconhecendo sua importância para o sucesso profissional (Lima e Silva, 2021).

Manual das Principais estratégias para identificação e desenvolvimento de soft skills em colaboradores de empresas.

Identificar e desenvolver soft skills em colaboradores é crucial para o sucesso e a competitividade das empresas.

As principais estratégias para atingir esse objetivo incluem:



1. Avaliação e Diagnóstico Inicial



Auto avaliações: Utilizar ferramentas de auto avaliação para que os colaboradores possam refletir sobre suas próprias soft skills.

Feedback 360 graus: Coletar feedback de colegas, supervisores e subordinados para obter uma visão completa das habilidades interpessoais dos colaboradores.

Testes e Avaliações psicológicas: Aplicar testes padronizados para medir habilidades como empatia, comunicação e pensamento crítico.

2. Capacitação e Treinamento

Workshops e Seminários: Oferecer workshops específicos focados em desenvolver habilidades como liderança, comunicação e resolução de conflitos.

Treinamentos Internos: Integrar o desenvolvimento de soft skills em atividades diárias e projetos, proporcionando feedback contínuo e orientação.

Programas de Mentoria: Implementar programas de mentoria onde colaboradores experientes ajudam os menos experientes a desenvolver suas soft skills.

3. Aprendizagem Contínua e Desenvolvimento Profissional

Cursos Online: Incentivar os colaboradores a participar de cursos online sobre desenvolvimento de soft skills, oferecendo acesso a plataformas de aprendizado.

Leitura de Livros: Criar clubes do livro ou grupos de discussão focados em livros que abordam habilidades interpessoais e desenvolvimento pessoal.

Programas de Desenvolvimento de Liderança: Implementar programas contínuos de desenvolvimento de liderança que incluam módulos sobre soft skills.





4. Ambiente e Cultura Organizacional

Cultura de Feedback: Promover uma cultura onde o feedback construtivo é bem-vindo e encorajado, ajudando os colaboradores a melhorar continuamente.

Missão, visão e valores: Integrar o desenvolvimento de soft skills na missão, visão e nos valores da empresa, demonstrando seu compromisso com o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Reconhecimento: Reconhecer e recompensar os colaboradores que demonstram melhorias significativas em suas soft skills.

5. Tecnologia e Ferramentas

Plataformas de Avaliação: Utilizar softwares e plataformas de avaliação que rastreiam o desenvolvimento das soft skills dos colaboradores ao longo do tempo.

Aplicativos de Feedback: Utilizar aplicativos que facilitem o fornecimento de feedback instantâneo entre colegas.





6. Engajamento e Motivação

Projetos Interdepartamentais: Promover a colaboração entre diferentes departamentos para que os colaboradores possam desenvolver habilidades de trabalho em equipe e comunicação.

Desafios e Competências: Criar desafios e competições internas que incentivem o desenvolvimento de habilidades interpessoais.

Comunicação Transparente: Manter uma comunicação aberta e transparente entre todos os níveis da organização para fomentar um ambiente de confiança e respeito mútuo.

7. Monitoramento e Avaliação Contínua

Revisões Regulares de Desempenho: Incluir a avaliação de soft skills nas avaliações regulares de desempenho.

Indicadores de Sucesso: Estabelecer indicadores claros para medir o progresso no desenvolvimento de soft skills e ajustar as estratégias conforme necessário.

Pesquisa de Clima Organizacional: Conduzir pesquisas regulares de clima organizacional para identificar áreas de melhoria nas habilidades interpessoais dos colaboradores.

Impacto positivo

Implementar estratégias eficazes para a identificação e desenvolvimento de soft skills nos colaboradores pode trazer uma série de impactos positivos para as empresas.

Aqui estão os principais:

"A HABILIDADE TÉCNICA TE COLOCA NO CAMINHO, MAS AS HABILIDADES INTERPESSOAIS SÃO O QUE TE LEVAM MAIS LONGE"



1. Aumento da Produtividade

Comunicação Eficiente: Colaboradores com habilidades de comunicação aprimoradas conseguem transmitir informações com clareza, reduzindo mal-entendidos e aumentando a eficiência das operações.

Trabalho em Equipe: Melhor colaboração e coordenação entre equipes resultam em processos mais fluidos e produtivos.





2. Melhoria do Clima Organizacional

Ambiente Positivo: A valorização de habilidades como empatia e resolução de conflitos cria um ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável.

Satisfação dos Colaboradores: Funcionários que se sentem compreendidos e valorizados tendem a ser mais satisfeitos e engajados no trabalho.

3. Redução de Conflitos

Gestão de Conflitos: Colaboradores treinados em resolução de conflitos conseguem lidar melhor com desentendimentos, minimizando o impacto negativo dos mesmos.

Prevenção de Problemas: Habilidades interpessoais fortes ajudam a identificar e resolver problemas antes que eles escalem.



4. Atração e Retenção de Talentos

Ambiente Atrativo: Empresas que investem no desenvolvimento pessoal e profissional são mais atraentes para novos talentos.

Menor Rotatividade: Funcionários que veem oportunidades de crescimento tendem a permanecer na empresa por mais tempo.

5. Aprimoramento da Liderança

Líderes Mais Eficazes: O desenvolvimento de habilidades como liderança e tomada de decisão resulta em gestores mais competentes.

Sucessão de Liderança: Uma base sólida de soft skills facilita a promoção interna e a continuidade da liderança eficaz.

6. Inovação e Criatividade

Pensamento Crítico: Colaboradores com habilidades de pensamento crítico são mais propensos a questionar o status quo e propor soluções inovadoras.

Ambiente Colaborativo: A colaboração aberta e o respeito às ideias alheias promovem um ambiente fértil para a inovação.

7. Melhoria no Atendimento ao Cliente



Empatia e Comunicação: Funcionários com boas habilidades interpessoais proporcionam um atendimento ao cliente mais eficaz e humanizado.

Resolução Eficiente de Problemas: Habilidades em resolução de problemas garantem que as questões dos clientes sejam resolvidas de maneira rápida e satisfatória.

8. Maior Adaptabilidade

Flexibilidade: Colaboradores com habilidades de adaptabilidade são mais capazes de se ajustar às mudanças no ambiente de trabalho.

Resiliência: Habilidades como a resiliência ajudam os funcionários a lidar melhor com o estresse e os desafios.

9. Desempenho Organizacional

Eficiência Operacional: A combinação de habilidades técnicas e interpessoais resulta em operações mais eficientes e eficazes.

Crescimento Sustentável: O desenvolvimento contínuo de soft skills apoia o crescimento sustentável da organização.



Referências

ALMEIDA, F.S., & MARTINS, R.C. **Soft Skills no Mercado de Trabalho: Estratégias de Capacitação em Empresas de Médio Porte**. Revista Gestão e Desenvolvimento, 15(3), 78-94, 2019.

CANVA, Disponível em: https: //www .canva .com. Acesso em 01/09/2024.

COSTA, R. M., & OLIVEIRA, J. F. **A Influência das Soft Skills na Liderança: Perspectivas de Gestores**. Revista Brasileira de Gestão de Pessoas, 18(4), 125-140, 2020.

FERREIRA, M. A., & SILVA, P. T. **O Papel das Soft Skills no Ambiente Corporativo: Uma Análise de Desempenho**. Revista de Gestão Empresarial, 15(2), 98-115, 2019.

LIMA, R. F., & SILVA, M. A. A **Importância das Soft Skills no Mercado de Trabalho**. Revista de Administração e Inovação, 18(1), 29-44, 2021.

PEREIRA, J. R., & OLIVEIRA, A. L. **Desenvolvimento e Aplicação de Soft Skills no Ambiente Corporativo: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, 24(2), 150-167, 2020.

PEREIRA, T. R., & COSTA, E. D. **Desenvolvimento de Soft Skills em Estudantes de Administração: Um Estudo de Caso**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 22(3), 57-73, 2020.

SANTOS, L. C., & ALMEIDA, F. P. **Soft Skills e a Competitividade das Empresas: Um Estudo em Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Economia e Administração, 23(2), 89-106, 2021.



Este trabalho foi apresentado á uma análise de três especialistas, cujas contribuições foram fundamentais para o aprimoramento do conteúdo apresentado.
"A avaliação foi realizada de forma anônima."

5 CONCLUSÃO

O presente estudo nos permitiu chegar às seguintes conclusões:

Identificamos que as principais Soft Skills foram: Comunicação, Trabalho em equipe, Liderança, Adaptabilidade, Pensamento Crítico, Empatia, Gestão de Tempo e Resolução de Problema.

As estratégias utilizadas para o desenvolvimento dessas Soft Skills foram os investimentos nos cursos da Universidade interna criada na empresa, criação de Comitês e investimentos na Plataforma Sólides.

Com esses itens foi possível observar o crescimento do Laboratório Médico, mesmo após a pandemia da Covid-19, em torno de 20% de acordo com o Balanced Scorecard. Possibilitando uma expansão na empresa, e é possível ver isso com os principais resultados de crescimento da empresa nesses últimos 5 anos, foram abertas 5 novas unidades de coleta, uma ampliação de 24,27% no time de colaboradores e um aumento de 25,52% no crescimento de número de exames.

Para identificar e desenvolver soft skills eficazmente, é essencial adotar uma abordagem completa que inclui avaliação inicial, treinamento contínuo, criação de uma cultura organizacional favorável, uso de tecnologia e ferramentas adequadas, além de monitoramento e avaliação constantes. Implementando essas estratégias, as empresas podem não apenas melhorar o desempenho individual dos colaboradores, mas também fortalecer a harmonia da equipe e a eficácia organizacional geral. Implementar estratégias para identificar e desenvolver soft skills nos colaboradores tem impactos profundos e multifacetados. Desde a melhoria do clima organizacional até o aumento da produtividade e inovação, essas habilidades são essenciais para o sucesso a longo prazo das empresas. Ao investir no desenvolvimento dessas habilidades, as organizações não apenas melhoram o desempenho individual dos colaboradores, mas também fortalecem sua própria competitividade e capacidade de adaptação em um mercado em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. N. L. G.; ALMEIDA, J. A. S. Os desafios da gestão de pessoas nos pós-pandemia. **Revista de Administração do Cesmac**, v. 11, 2023.

ARAÚJO, L. C. G.; BORGES, J. E. A. Adaptabilidade ao contexto de trabalho: um estudo com equipes de alta complexidade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 23-38, 2007.

BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. The onboarding process: integrating new employees into company culture. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 3, p. 101-107, 2011.

BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1-2, p. 27, 2014.

BREAUGH, J. A.; STARKE, M. Recruitment, selection, and retention: best practices for hiring new employees. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 3, p. 395-416, 2000.

BRITO, D. M. Mundo BANI: estratégias para navegar em tempos de incerteza. **Revista de Gestão Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 20-35, 2022.

CAPRON, L.; MITCHELL, W. Bilateral resource redeployment and capabilities improvement following horizontal acquisitions. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 7, p. 631-661, 1998.

CASCIO, W. F. The BANI world: understanding modern complexity beyond VUCA. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 27, n. 4, p. 1-12, 2020.

CHIES, F. M.; BARBOSA, L. F. Comunicação eficaz: um estudo de caso em uma organização pública. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 1, p. 105-123, 2003.

CODREANU, A. A VUCA action framework for a VUCA environment: leadership challenges and solutions. **Journal of Defense Resources Management**, v. 7, n. 2, p. 31-38, 2016.

COSTA, R. M.; ALMEIDA, F. P. O impacto da governança corporativa no desempenho financeiro das empresas brasileiras. **Revista de Finanças e Contabilidade**, v. 12, n. 1, p. 75-90, 2020.

CRUZ, S. **O Mundo RUPT e a Adaptação Organizacional em Tempos de Crise**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v. 15, n. 2, p. 45-60, 2021.

CUNHA, V. M.; TOURINHO, E. Z. Assertividade e autocontrole: interpretação analítico-comportamental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 2, p. 295-304, 2010.

DAVIS, M. H. Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 44, n. 1, p. 113, 1983.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

FACIONE, P. A. **Critical thinking**: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Millbrae, CA: California Academic Press, 1990.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, DANIEL. **Inteligência Emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser.1ª ed. São Paulo. Objetiva, 1995.

GOLEMAN, DANIEL. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social**: a nova ciência das relações humanas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

GOLEMAN, DANIEL. **Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOMES, L. F.; CRUZ, M. A. Gestão do tempo: um estudo sobre a percepção dos estudantes de administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 6, p. 4-29, 2010.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, p. 225-232, 2011.

GRILO, A. M. Relevância da assertividade na comunicação profissional de saúde-paciente. **Psicologia, Saúde e Doenças**, v. 13, n. 2, p. 283-297, 2012.

GUEBUR, A. Z.; POLETTO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. Inteligência emocional no trabalho. **Revista Intersaberes**, v. 3, p. 71-96, 2007.

HALPERN, D. F. Teaching critical thinking for transfer across domains: dispositions, skills, and metacognitive monitoring. **American Psychologist**, v. 53, n. 4, p. 449, 1998.

HORNEY, N.; PASMORE, B.; O'SHEA, T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. **Human Resource Planning**, v. 33, n. 4, p. 34-42, 2010.

JONASSEN, D. H. Instructional design models for well-structured and ill-structured problem-solving learning outcomes. **Educational Technology Research and Development**, v. 45, n. 1, p. 65-94, 1997.

JUNIOR, D. S. L.; MATOS, J. S. A.; NERI, V.; MARINO, R. M.; TAVARES, C. Z. Liderança autêntica e desenvolvimento de soft skills. **Revista Eletrônica Científica do CRA PR**, v. 7, n. 2, p. 120-135, 2020.

KAI, F. O. **Empreendedorismo e soft skills**: uma revisão sistemática da literatura na base de dados da Web of Science. Revista da FAE, Curitiba, v. 25, 2022.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. **Balanced Scorecard: Trends, Developments, and Future Directions. Review of Managerial Science**. v. 16, n. 4, p. 1-22, 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Implementação do Balanced Scorecard: Uma Abordagem Estratégica para Melhorar o Desempenho Organizacional**. Revista de Gestão Estratégica, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 35-50, 2024.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Human resource management and firm performance: the role of the employee staffing model. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 518-535, 2002.

LIMA, ALEXANDRE VASCONCELOS DE; FREITAS, ELÍSIO DE AZEVEDO. **A Pandemia e os Impactos na Economia Brasileira**. Boletim Economia Empírica. Vol I, 2020.

LIMA, C. B.; COSTA, E. A. A gestão da demissão: impactos sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 19, n. 4, p. 87-102, 2021..

LOPES, Júnior. A importância das soft skills na área da saúde suplementar. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v.5, p. 15-29, 2021.

MAIA, GABRIELA. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos: Tendências pós-pandemia. **Rev:Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v8. fev.2022.

MACAN, T. H. **Time manage**ment: test of a process model. Journal of Applied Psychology, v. 79, n. 3, p. 381, 1994.

MARTINS, F. A.; ALMEIDA, R. R. O papel da comunicação na demissão de colaboradores: um estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 2, p. 122-137, 2018.

ROUSSEAU, D. M. The role of psychological contracts in the hiring and retention of new employees. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 5, p. 537-559, 2004.

MATHIEU, J. E.; HFFNER, T. S.; GOODWIN, G. F.; SALAS, E.; CANNON, B. J. A. The influence of shared mental models on team process and performance**. Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 2, p. 273, 2000.

MEDEIROS, L. F. Transformações Digitais e o Mundo RUPT: Desafios e Oportunidades para a Inovação. **Revista de Inovação e Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 78-90, 2020.

MEERKOOISTRA, PAUL J. G. K. M. VAN DER; MEERKOOISTRA, GEERT R. H. M. VAN DER. Critical perspectives on the Balanced Scorecard. **European Accounting Review**, v. 9, n. 2, p. 265-287, 2000.

SERVIÇOS E INFORMAÇÕES DO BRASIL. **Ministério da Economia avalia impacto econômico da corona vírus**. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-avalia-impacto-economico-do-coronavirus-no-brasil#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20Minist%C3%A9rio,queda%20de%200.66%20pontos%20percentuais. Acesso em: 18 mar. 2024.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Brasil confirma primeiro caso da doença**. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-denovo-coronavirus>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Pesquisa**, v. 1, n. 1, p. 84-96, 2017.

NORTHOUSE, P. G. Leadership: theory and practice. **Thousand Oaks**: Sage Publications, 2018.

OSTERGAARD, C. R.; TIMMERMANS, B.; KRISTINSSON, K. Workforce composition and organizational innovation: The role of employee diversity. **Research Policy**, v. 40, n. 3, p. 493-505, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

PRIMO, F. V.; BUCCI, S. Comunicação assertiva como recurso da inteligência emocional no ambiente corporativo. **Empreendedorismo e Gestão de Negócios**, v. 9, n. 9, p. 275-290, 2020.

PULAKOS, E. D.; ARAD, S.; DONOVAN, M. A.; PLAMONDON, K. E. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 4, p. 612, 2000.

ROSA, A. C. Z. O Mundo BANI: os desafios sentidos pelos líderes portugueses com a pandemia Covid-19 e o seu processo de tomada de decisão. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial) – **Universidade Europeia, Lisboa**, 2022.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Multinational enterprises and clusters: an organizational learning perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 3, p. 191-203, 2003.

SANTOS, A. L.; FERREIRA, R. S. Demissão e seus efeitos no desempenho da equipe: uma análise em empresas de serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v. 17, n. 3, p. 299-314, 2020.

SALVAGNI, PATRÍCIA; BETTEGA, MARIA LÚCIA; CASAGRANDE, DELCI FATIMA MENEGHETTI**. A Contribuição da Inteligência Emocional no exercício da Liderança**.

SANTOS, L. C.; OLIVEIRA, A. C. A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 1, p. 123-141, 2020.

SANTOS, L. C.; FERREIRA, A. G. Desempenho financeiro e sustentabilidade: uma análise em empresas do setor de alimentos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 2, p. 101-120, 2019.

SANTOS, P. Liderança em Tempos de Mundo RUPT: Estratégias para Navegar na Inconstância e Complexidade. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 22, n. 3, p. 102-118, 2022.

SCHOEMAKER, P. J. H.; TETLOCK, P. E. Taboo Scenarios: How to Think About the Unthinkable. **California Management Review**, v. 54, n. 2, p. 5-24, 2012.

SILVA, A. M.; MOREIRA, V. Empatia e habilidades sociais: uma revisão de literatura. **Psicologia em Revista**, v. 18, n. 1, p. 88-104, 2012.

SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. A importância das soft skills no mundo profissional. **Revista Fatec Sebrae em Debate**, v. 07, n. 12, p. 103-119, 2020a.

SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. Soft skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 829-842, 2020b.

SILVA, M. L. D.; SILVA, R. A. D**. Economia brasileira pré, durante e pós pandemia do Covid-19**: impactos e reflexões. Universidade Federal de Santa Maria, 2020.

SILVEIRA, R.; LUNA, A. A. Estilos de liderança e suas influências no desempenho dos liderados. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 1, p. 42-61, 2013.

STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A. The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 503-530, 1994.

SGOBBI, T.; ZANQUIM, S. H. Soft skills: habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor. **Revista Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 09, n. 05, p. 70-92, 2020.

SUTTON, J. The growth of firms: a survey of theories and empirical evidence. **Journal of Economic Literature**, v. 35, n. 1, p. 40-59, 1997.

VIEIRA, A. M.; ALVES, M. P. Resolução de problemas no contexto organizacional: um estudo de caso em uma indústria têxtil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 132-155, 2011.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da Inteligência emocional, nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WOOD, S.; REYNOLDS, J. Determinants of retailer expansion: the impact of location. International Review of Retail, **Distribution and Consumer Research**, v. 24, n. 2, p. 121-136, 2014.