

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ALINE FERNANDES BORGES**

**HARD SKILLS E SOFT SKILLS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO  
DAS COMPETÊNCIAS DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

**FRANCA/SP  
2022**

**ALINE FERNANDES BORGES**

**HARD SKILLS E SOFT SKILLS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO  
DAS COMPETÊNCIAS DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

**FRANCA/SP  
2022**

**ALINE FERNANDES BORGES**

**HARD SKILLS E SOFT SKILLS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO  
DAS COMPETÊNCIAS DE UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) :

Nome : Orientador: Prof<sup>a</sup> Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 :

Nome : Prof<sup>a</sup> Érica Aparecida Araújo

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 :

Nome : Neivaldo Hakime Dutra

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 19 de Novembro de 2022

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente a Deus, pela minha vida, e por me direcionar e ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

As minhas amigas de sala: Bianca, Luciana, Grace, Adélia, Ingrid e Ana Carolina, que por muitas vezes me auxiliaram e não me deixaram desistir, sempre me motivando e oferecendo palavras e gestos de carinho ao longo da vida pessoal e acadêmica.

Os meus pais, que me incentivaram e acalmaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos professores, pelas correções e grandioso ensinamento que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional. Em especial, a minha professora e orientadora, Me. Adriana Araújo, que tanto me auxiliou para o sucesso deste trabalho de graduação.

*“Não é o dinheiro que importa. São as pessoas que você tem e como você as lidera.” – Steve Jobs*

## **RESUMO**

A abordagem deste trabalho consiste em identificar e destacar a importância das hard skills e soft skills utilizadas em um escritório de contabilidade. Diante disso, destacamos os conceitos e as referências bibliográficas dos principais autores e especialistas em Gestão por Competências para que pudéssemos abordar o conceito das competências técnicas e das competências comportamentais. E, logo após para o estudo de caso, foi aplicado como metodologia um questionário enviado exclusivamente para respondentes que trabalham em escritórios contábeis, a fim de identificar na prática se os referenciais teóricos de fato se aplicam à rotina de um escritório contábil, e se as soft skills são congruentes com as atividades desenvolvidas de acordo com as perspectivas dos próprios profissionais. Como resultado dessa aplicação, ficou explícito que tanto as habilidades técnicas para o desempenho em si da função, quanto às habilidades comportamentais, levando em consideração a gestão por competências como um todo é de suma importância para a área contábil.

**Palavras-chave:** Atitude. Competências. Desempenho. Habilidades. Gestão.

## **ABSTRACT**

The approach of this work is to identify and highlight the importance of hard skills and soft skills used in an accounting firm. Therefore, we highlight the concepts and bibliographic references of the main authors and specialists in Management by Competencies so that we could approach the concept of technical competences and behavioral competences. And, soon after for the case study, a questionnaire sent exclusively to respondents who work in accounting offices was applied as a methodology, in order to identify in practice if the theoretical references actually apply to the routine of an accounting office, and if the soft skills are congruent with the activities developed according to the perspectives of the professionals themselves. As a result of this application, it became clear that both technical skills for the performance of the function itself, as well as behavioral skills, taking into account competency management as a whole, are of paramount importance for the accounting area.

**Keywords:** Attitude. Skills. Performance. Skills. Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Competências como fonte de valor para profissionais e empresa ...	14
<b>Figura 2</b>	Faixa etária da amostra .....	23
<b>Figura 3</b>	Gêneros da amostra .....	24
<b>Figura 4</b>	Cargo/função da amostra .....	24
<b>Figura 5</b>	Mensuração da importância entre hard skill e soft skill .....	25
<b>Figura 6</b>	Quantidade respondentes da amostra com ensino superior .....	25
<b>Figura 7</b>	Meios de aquisição do conhecimento técnico da amostra .....	26
<b>Figura 8</b>	Interesse de aprimoramento dos conhecimentos acadêmicos da amostra .....	27

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Competências desejadas para os profissionais .....	15
<b>Quadro 2</b>	Processo de desenvolvimento de competências dos profissionais nas organizações .....	16
<b>Quadro 3</b>	Definições de soft skills .....	17
<b>Quadro 4</b>	Soft skills valorizadas pelo mercado .....	18
<b>Quadro 5</b>	Soft skills valorizadas pelos empregadores .....	20



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 GESTÃO PESSOAS: BREVE HISTÓRICO	12
2.2 COMPETÊNCIA: EVOLUÇÃO E CONCEITO	13
2.3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS: SOFT SKILLS - COMPORTAMENTAIS	17
2.4 TIPOS DE COMPETÊNCIAS: HARD SKILLS - TÉCNICAS	21
3 ESTUDO DE CASO	23
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE	23
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE	31

## INTRODUÇÃO

Com a entrada da quarta revolução industrial, a chamada “Revolução Tecnológica”, tem-se observado nas empresas a necessidade de contratar pessoas com base em suas competências, habilidades e atitudes que exercem reflexos diretos na obtenção dos resultados da empresa. Tendo em vista a grande demanda e a necessidade da mão-de-obra, tornou-se necessário o estudo sobre o comportamento humano e como o indivíduo se comporta em seu ambiente de trabalho visando obter mais pessoas qualificadas para os cargos ofertados.

Atualmente, é necessário que o colaborador tenha competência técnica para a execução necessária de suas atividades para o bom desempenho de suas funções, as chamadas hard skills. Mas, será que apenas a técnica é sinônimo de bons resultados para as empresas? Ou será ainda, que um funcionário que possui somente as técnicas exigidas seja realmente um bom funcionário?

Após a Revolução Industrial, de fato para ser um bom funcionário era necessário apenas obter a técnica. Mas, com o passar dos anos e a onda da quarta revolução, tem se supervalorizado o capital humano tornando-se assim necessário também a avaliação das competências humanas, as chamadas soft skills.

Neste contexto, o objetivo principal do trabalho é identificar e destacar quais são as hard skills e soft skills utilizadas em um escritório de contabilidade.

Quanto aos objetivos específicos, o presente trabalho busca por meio da percepção dos respondentes do estudo de caso, apresentar a influência das hard skills e soft skills no ambiente de trabalho. Além de, verificar o nível de importância das hard skills e soft skills como diferencial competitivo tanto para o profissional como para a organização.

Nesse sentido, o trabalho se justifica por ressaltar a importância das competências e o quanto elas podem intensificar a assertividade no recrutamento e seleção de profissionais para a área em específico, como

também poderá auxiliar de forma estratégica qual motivação surtirá melhor resultado quando aplicada às pessoas.

Para o desenvolvimento do trabalho a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica e desenvolvimento de um estudo de caso avaliando se as técnicas se apresentam tão necessárias quanto às competências para a execução das tarefas realizadas em um escritório de contabilidade localizado no interior do estado de São Paulo.

Para melhor compreensão o trabalho de graduação está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, apresentando as seguintes seções teóricas: gestão de pessoas, evolução e conceito das competências, significado de hard skills e soft skills.

Em seguida apresenta-se o estudo de caso com a caracterização da empresa do ramo de contabilidade e dos respondentes da pesquisa, bem como, a descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e; por fim, as considerações finais, as referências utilizadas e o apêndice com o roteiro do questionário utilizado.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo aborda conceitos relativos ao referencial teórico de Idalberto Chiavenato, principal nome brasileiro que revolucionou as empresas no que diz respeito à gestão de pessoas, como em uma de suas principais obras "*Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*", publicado em 2002. Bem como, o conceito de competência; a compreensão das características do modelo de gestão por competências e a definição de soft skills (habilidades comportamentais) e hard skills (habilidades técnicas) presente nos profissionais de sucesso.

### **2.1 GESTÃO PESSOAS: BREVE HISTÓRICO**

Durante muitos anos as empresas acreditavam que bastava capital financeiro para sobreviver. O capital humano não era visto como essencial dentro de uma organização, mesmo que fosse ele o principal contribuinte para o alcance dos resultados. Segundo Chiavenato (2002), o departamento de recursos humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de controlar os registros dos trabalhadores, faltas e também os atrasos. Os responsáveis por este departamento naquela época eram vistos como pessoas inflexíveis e que seguiam a lei de forma muito rígida.

Essa fase aconteceu no Brasil entre a década de 30 e 50, que foi acentuada com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, em 1947. Com a evolução da indústria automobilística no país, passou-se a ter uma efêmera "preocupação" com a eficiência e o desempenho das atividades realizadas pelos colaboradores da época, tornando-se então o RH também responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores além de seguir cumprindo o que a legislação exigia (CHIAVENATO, 2002).

Então, durante a década de 1980, conforme Chiavenato, destaca-se o surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico nas empresas visando a maior lucratividade com o menor número de recursos possíveis, sendo tal planejamento pertencente a cúpula da empresa e não apenas para os então gerentes de departamento de pessoal.

Gestão de pessoas, diferentemente de recursos humanos, tem como foco o aumento da produtividade de seus colaboradores através do desenvolvimento e capacitação de suas habilidades, motivação e conhecimento dos perfis e habilidades dos colaboradores para adequá-los às funções corretas. *Gestão de pessoas é a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho* (DUTRA, 2009). Esse novo pensamento sobre a gestão de pessoas e cuidado com o ser humano só foi possível com a evolução das áreas de recursos humanos nas empresas, pois até a década de 70, os colaboradores eram vistos apenas como mão de obra e ativos contábeis da corporação. Hoje em dia, são considerados peças-chaves para o desenvolvimento corporativo.

A partir da ênfase de ações realizadas para elevar o engajamento e a motivação, a gestão por competência se torna fundamental para gerenciar e desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais, aumentando o impacto na performance individual e coletiva com o intuito de diminuir a diferença entre o que a empresa espera e o que o colaborador pode oferecer.

## **2.2 COMPETÊNCIA: EVOLUÇÃO E CONCEITO**

De acordo com Fleury e Fleury (2001) competência pode ser definida da seguinte forma:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001).

O conceito de competência era conhecido apenas pela capacidade ou habilidade que o indivíduo possuía para executar tal tarefa, e caso alguém não obtivesse determinada habilidade simplesmente era visto como incompetente. Atualmente essa definição evoluiu e podemos definir como competência quando alguém consegue desempenhar determinada tarefa de maneira eficiente.

Vale destacar que a partir de 1973 inicia-se a discussão sobre competência como pode se observar no texto de Mirabile (1997 apud Fleury e Fleury 2001):

Em 1973, McClelland publicou o paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de **aptidões**: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**, demonstração de um talento particular na prática e **conhecimentos**: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997 APUD FLEURY; FLEURY 2001).

Dentro do ambiente organizacional competência se desempenha através de três fatores: conhecimento, habilidade e atitude - CHA. Além disso, se faz também um comparativo entre as competências desejadas pela organização e o que se espera do candidato, tornando assim capaz de efetuar o planejamento e mapeamento dos cargos.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) destacam:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenho estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY 2001).

As competências podem ser entendidas como fonte de valor para os indivíduos e organização, como pode se observar na Figura 1 a seguir.

**Figura 1:** competências como fonte de valor para profissionais e empresa



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Os saberes podem ser transferidos tanto do indivíduo para a empresa, quanto da empresa para o indivíduo. A partir deste esquema apresentado, podemos ressaltar que tais saberes agregam valor social ao indivíduo e valor econômico a empresa, gerando resultados positivos para ambos

Fleury e Fleury (2001) ressaltam que a definição de competência, associada à literatura francesa dos anos 90, buscou ir além da definição de competência vinculada à qualificação. Assim, Zarifian (1999 apud Fleury e Fleury, 2001) foca “três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações”:

- A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar **normal** do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental ZARIFIAN (1999 APUD FLEURY E FLEURY, 2001).

O Quadro 1 apresenta algumas competências esperadas pelos profissionais.

**Quadro 1: competências desejadas para os profissionais**

<b>Saber agir</b>	<b>Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir.</b>
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

O conjunto destas competências podem tornar o colaborador um profissional de alto nível, visto que tais habilidades comportamentais permitem a eficiência e a eficácia das atividades realizadas no cotidiano. Saber agir e mobilizar os recursos, permitem analisar estrategicamente quais são as ferramentas que possui e realizar tal tarefa, já levando em consideração que o profissional possua clareza de como e o porquê de ser feito. Saber comunicar e saber aprender, permite ao indivíduo transmitir e adquirir o conhecimento mútuo, garantindo assim o seu frequente desenvolvimento. O comprometimento com o trabalho e assumir as responsabilidades também são indicadores para o sucesso profissional, bem como analisar e possuir uma visão estratégica.

Le Boterf (1995 apud Fleury e Fleury, 2001) propôs alguns elementos que compõem o processo de desenvolvimento de competências dos profissionais nas organizações:

**Quadro 2: processo de desenvolvimento de competências dos profissionais nas organizações**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como Desenvolver</b>
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

**Fonte:** Fleury e Fleury (2001)

O aperfeiçoamento das habilidades do profissional são divididos pelo tipo de conhecimento na qual ele possui, se mantendo a evolução das capacidades analisadas. É necessário adquirir primeiramente o conhecimento teórico pela educação formal, para depois poder expandir para o conhecimento sobre os procedimentos de acordo com a função desenvolvida, que pode ser adquirido tanto através da educação formal quanto da experiência profissional. O conhecimento empírico pode ser adquirido apenas pela experiência



profissional, que exige a capacidade de saber e como realizar tais tarefas. O conhecimento social é fundamental para o bom profissional dentro da organização pois garante um bom convívio e tal conhecimento se dá através da experiência social e profissional, além do conhecimento cognitivo que influencia diretamente em como o profissional lida com a informação e como ele irá aprendê-la para que possa aplicar em suas tarefas cotidianas.

### **2.3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS: SOFT SKILLS - COMPORTAMENTAIS**

Em tradução livre soft skills significa habilidades interpessoais. Onde, são habilidades comportamentais que cada indivíduo desempenha no ambiente organizacional. Tais habilidades estão relacionadas a maneira como uma pessoa lida com o outro, e, ao mesmo tempo, como lida com suas próprias emoções. Quanto melhor um profissional consegue lidar com tais situações ambientais e psicológicas maiores são suas soft skills.

Alguns exemplos de tais habilidades é a inteligência emocional, que inicialmente consiste na capacidade de reconhecer e lidar com suas próprias emoções e de terceiros. Logo após podemos destacar também a resiliência que está relacionada à resposta direta do indivíduo ao se deparar com situações adversas, onde se espera assertividade na tomada de decisão e também se adaptar facilmente a situação. E, por último e não menos importante a comunicação inteligente e assertiva.

Contudo, apesar da importância das soft skills, elas são difíceis de serem mensuradas e desenvolvidas, pois são competências subjetivas e que estão intimamente ligadas à personalidade de cada ser e outros fatores emocionais construídos ao longo da vida do indivíduo, tornando assim uma das habilidades mais valorizadas e requisitadas pelas empresas atualmente.

Como forte indicador de recrutamento as habilidades cada vez mais exigidas e que são vistas como um diferencial para quem está inserido na organização são: princípios éticos, confiança, atitude positiva, motivação, trabalho em equipe, organização e gestão de tempo, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, flexibilidade e segurança.

O Quadro 3 a seguir destaca algumas definições de soft skills.

### Quadro 3: definições de soft skills

Autores(ano)	Definição do conceito de <i>soft skills</i>
Mertens (2004)	Habilidades que não estão relacionadas com a formação técnica, mas que contribuem para a adaptação do indivíduo ao mercado de trabalho.
Moreno (2006)	Capacidades gerais que complementam e facilitam o desenvolvimento da carreira profissional.
Schulz (2008)	Conjunto de traços de personalidade e aptidões sociais que incluem a facilidade de comunicação, a simpatia e o otimismo.
Dixon e colaboradores (2010)	Combinação de conhecimentos, aptidões, comportamentos e características que possibilitam a realização de tarefas/funções de forma eficaz.
Robles (2012)	Ferramenta essencial para ajudar os profissionais a alcançar os resultados desejados.
Grisi (2014)	Aptidões que vão além das exigências específicas de determinada profissão.
Cimatti (2016)	Competências que não estão diretamente relacionadas com uma tarefa específica, mas são necessárias em qualquer função e como tal são consideradas estratégicas para o sucesso pessoal e profissional do colaborador.
Devedzic e colaboradores (2018)	Habilidades pessoais e sociais que incluem traços de personalidade, comunicação e capacidade de interação que caracterizam o relacionamento com as outras pessoas.
England e colaboradores (2019)	Aptidões interpessoais que ajudam as pessoas a gerir conflitos e a criar relacionamentos inclusivos que melhoram o desempenho da equipa e contribuem para a criação de ideias, resolução de problemas e estratégias de negociação que permitem reformular os processos de trabalho.
Sgobbi e Zanquim (2020)	Competências que podem ser observadas através das habilidades de comunicação, autoconhecimento, gestão de projetos, espírito de equipa e capacidade de aprender que permitem um desempenho eficaz.
Lopes e colaboradores (2021)	Habilidades não cognitivas que os indivíduos necessitam para um bom relacionamento social no local de trabalho.

Fonte: Lopes (2021)

Nos últimos anos vários autores conforme ilustrados acima definiram o que são as soft skills, conforme todos eles podemos notar a importância delas para o aprimoramento e o desempenho profissional dentro de uma organização. Sendo necessária para alavancar e garantir como um diferencial competitivo frente a outros colaboradores, as habilidades sociais e as aptidões interpessoais unidos a sua personalidade, podem se tornar uma carreira de sucesso.

Rodrigues et al., (2017 apud Lopes, 2021) destacam:

Apesar das *soft skills* necessitarem de ser complementadas com as competências técnicas – *hard skills* – é notório que as organizações preferem profissionais que lhes permitam responder positivamente aos desafios laborais e que se envolvam nos objetivos da organização (Rodrigues et al., 2017 apud Lopes, 2021).

O Quadro 4 apresenta as soft skills mais valorizadas pelas organizações de acordo com um estudo realizado pela WEF em 2018, e em 2020 (LOPES, 2021)

**Quadro 4: soft skills valorizadas pelo mercado**

	2015	2020	2025
1º	<b>Resolução de problemas complexos</b>	<b>Resolução de problemas complexos</b>	Inovação
2º	Trabalho de equipa	<b>Pensamento crítico</b>	Aprendizagem contínua
3º	Gestão de pessoas	<b>Criatividade</b>	<b>Resolução de problemas complexos</b>
4º	<b>Pensamento crítico</b>	Gestão de pessoas	<b>Pensamento crítico</b>
5º	Negociação	Trabalho de equipa	<b>Criatividade</b>
6º	Controlo de qualidade	Inteligência emocional	Liderança
7º	Orientação para o cliente	Tomada de decisão	Controlo tecnológico
8º	Tomada de decisão	Orientação para o cliente	Programação de tecnologia
9º	Escuta ativa	Negociação	Resiliência
10º	<b>Criatividade</b>	Flexibilidade cognitiva	Capacidade de raciocínio

Fonte: Lopes (2021)

A tecnologia expandiu o mercado e alterou a cultura social do país de forma exponencial. Com a evolução constante do mercado, o perfil dos profissionais também se faz necessário ser adaptado de acordo com a necessidade e as exigências requeridas pelas empresas, para que se mantenham competitivas no mercado. Sendo assim, o perfil do profissional de sucesso vem sendo transformado constantemente para se manter alinhado às necessidades do mercado. Em 2015 podemos observar que a primeira habilidade comportamental mais valorizada era a resolução de problemas complexos, enquanto para a projeção de 2025, o topo pertencerá à inovação.

O perfil de profissional ideal pelo mercado em 2015, é o retrato de uma pessoa com alta capacidade intelectual e de habilidades técnicas, pouco criativa, analítica e com boa vivência no meio organizacional. Perfazendo um comparativo com a projeção do perfil de 2025, a pessoa terá como diferencial competitivo suas habilidades de inovação e de aprendizagem contínua,

enquanto o conhecimento técnico para ter a capacidade de resolver problemas complexos se mantém em terceiro lugar. Ficando claro que o novo profissional

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Comunicação	Caracteriza as pessoas que sabem falar e fazer apresentações em público, redigir documentos e escutar ativamente.
Cortesia	Descreve as pessoas graciosas, educadas, delicadas e que mostram respeito pelos outros.
Flexibilidade	Qualifica as pessoas que se adaptam facilmente à mudança, aceitam novas ideias e têm autocontrole emocional para lidar com a ambiguidade, a pressão e os retrocessos.
Integridade	Reflete o quanto a pessoa é escrupulosa, honesta e valoriza o comportamento ético e moral.
Relações interpessoais	Descreve as pessoas que interagem facilmente com os outros, são empáticas, gentis, sociáveis e sabem gerir conflitos com cordialidade.
Atitude positiva	Define as pessoas otimistas, confiantes e que encaram os acontecimentos de forma confiante.
Profissionalismo	Qualifica as pessoas que cumprem eficientemente os seus objetivos e que trabalham com entusiasmo.
Responsabilidade	Identifica as pessoas conscienciosas, autodisciplinadas, ponderadas, sensatas e comprometidas com o seu trabalho.
Trabalho em equipa	Caracteriza as pessoas que colaboram e apoiam os outros, mostram empatia, tolerância e consideração pelo trabalho dos outros
Ética profissional	Representa as pessoas que são leais, escrupulosas e que cumprem normas e regras que vão ao encontro dos interesses pessoais, organizacionais e sociais.

deverá possuir a postura de uma pessoa flexível que se mantém em constante aprendizado e possui forte imaginação e inovação para desempenhar suas atividades.

#### **Quadro 5: soft skills valorizadas pelos empregadores**

**Fonte:** Lopes (2021)

Atrelado ao perfil ideal de um profissional de sucesso há também as competências comportamentais valorizadas pelos empregadores, todas elas relacionadas ao trabalho em equipe e ao relacionamento interpessoal. Os comportamentos apreciam a forma como o colaborador irá lidar no cotidiano com as atividades desenvolvidas, a conduta e a adaptabilidade sempre respeitando a organização e sua cultura, além de valorizar e prezar pelo clima organizacional. Essas soft skills por sua vez se fazem jus também a personalidade de cada indivíduo que já possuem uma ou outra de forma mais atenuada, garantindo então a individualidade de cada comportamento.

#### **2.4 TIPOS DE COMPETÊNCIAS: HARD SKILLS - TÉCNICAS**

Diante disso, vale salientar que as competências técnicas:

As competências técnicas e precisas dentro de um nicho de atuação são conhecidas como hard skills. Ou seja, são as habilidades que capacitam uma pessoa para exercer suas funções com segurança. Composição gráfica, escala e psicologia de cores, por exemplo, são hard skills de designers gráficos; assim como conhecimento em programação e análise de dados são hard skills dos profissionais de TI. (HOFF; SOUZA, 2022)

Hard skills são as habilidades técnicas necessárias para o desempenho da função, em sua tradução livre significa habilidades difíceis. Por muito tempo tais habilidades foram as principais fontes na análise de contratação de um profissional, já que são fáceis de serem identificadas e mensuradas por se tratar de aptidões técnicas.

Por serem fáceis de serem aprendidas (e ensinadas) por meio de cursos e treinamentos, as empresas exigem de forma clara quais são as mais importantes e necessárias para o desempenho da função pretendida, e, se o candidato não a possui, em sua maioria das vezes não é selecionado. Afinal, podemos identificar as hard skills identificando se o profissional possui conhecimento em uma língua estrangeira, graduação, cursos técnicos, mestrados e doutorados, habilidades relacionadas à informática e o conhecimento nas operações de ferramentas utilizadas pela empresa.

Segundo Neves (2021), as hard skills vão muito além da otimização de tempo, divulgação e retenção da vaga, ela contribui com mais benefícios. Como por exemplo o desenvolvimento pessoal: com a oportunidade de treinamentos para aperfeiçoar as especialidades que o colaborador já possui, ele tem a oportunidade de atrelar à cultura organizacional da empresa, enxergando então uma nova chance de crescimento profissional e desenvolvimento pessoal, pois os novos aprendizados beneficiaram a ele e a empresa.

Com tais medidas é possível notar melhorias no clima organizacional, pois a empresa não terá foco apenas nas próprias necessidades, mas passará também a olhar para os colaboradores e a proporcionar o desenvolvimento deles, atendendo às necessidades da sua equipe.

As hard skills estão ligadas à identificação da área de atuação do colaborador, somados à descrição que deverá ser aplicada durante o período de contratação (NEVES, 2021). Alguns exemplos são as habilidades técnicas:

conhecimento prático em equipamentos ou softwares; especialidades: diplomas, certificações, cursos de especialização na área; competências: utilização de softwares, ferramentas e plataformas; proficiência: habilidades de fala, escuta e escrita de determinado idioma.

As empresas consideram as hard skills como diferencial competitivo importante no recrutamento de candidatos para a ocupação de um novo cargo dentro de sua empresa. Tais candidatos podem utilizar a participação em eventos, sejam tanto presenciais quanto online que estejam relacionados à área de atuação, o networking, ou ainda o domínio de um software ou ferramenta importante para a função como diferencial competitivo no recrutamento para a vaga desejada. Possuir conhecimento e propriedade em outros idiomas e estar atento às novas exigências tecnológicas do mercado também podem ser consideradas hard skills competitivas valorizadas por gestores e as empresas para seus candidatos possuírem.

### 3 ESTUDO DE CASO

O capítulo apresenta a caracterização do escritório contábil e dos respondentes da pesquisa, bem como, a descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

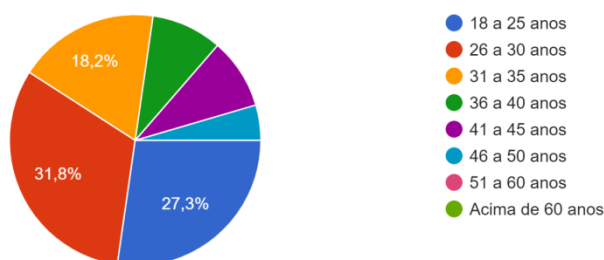
#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

O questionário estruturado foi enviado para dois escritórios de contabilidade da cidade de Franca e os respondentes são apenas profissionais que atuam na área contábil.

A Figura 02 apresenta a seguir a faixa etária da amostra estudada.

**Figura 02:** faixa etária da amostra

Qual a sua faixa etária?  
22 respostas



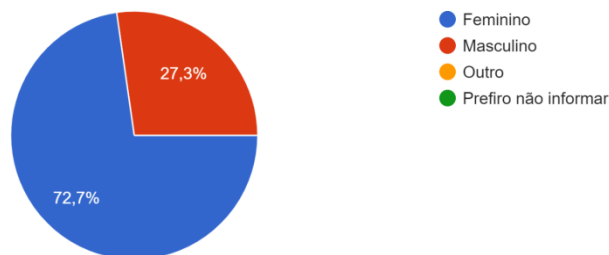
**Fonte:** elaborado pela autora

De acordo com a amostragem coletada dos 22 profissionais, destes 13 são pessoas com idade entre 18 e 30 anos, 4 com idades entre 31 e 35 anos e os outros 5 profissionais com idades entre 36 e 50 anos.

A Figura 03 representa o gênero dos respondentes da amostra

**Figura 03:** gêneros da amostra

Gênero  
22 respostas



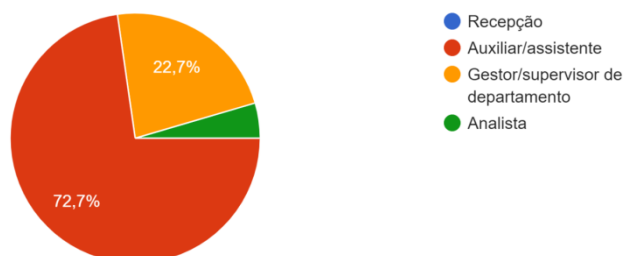
**Fonte:** elaborado pela autora

A grande parte dos profissionais da classe contábil são compostos por mulheres, onde nesse caso se apresentou com 72,7% do total dos profissionais entrevistados.

Abaixo podemos observar os cargos que os respondentes da pesquisa atuam:

**Figura 04:** cargo/função da amostra

Qual o cargo/função que exerce atualmente?  
22 respostas



**Fonte:** elaborado pela autora

A maior parte dos entrevistados ocupam cargos de auxiliares e analistas, 72,7%, o restante são supervisores ou gestores de departamento 22,7% e apenas 4,5% são classificados como analistas.

### 3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

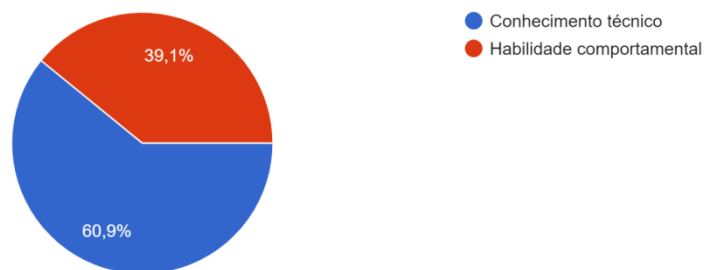


A partir da pesquisa coletada, através do total dos entrevistados foi possível identificar que 14 pessoas consideram o conhecimento técnico mais importante para a execução diária do trabalho do que suas habilidades comportamentais, número relativamente pequeno considerando que de todos os entrevistados 18 possuem formação em nível superior em área correlata a contabilidade.

**Figura 05:** mensuração da importância entre hard skill e soft skill

Para o trabalho rotineiro de um escritório contábil, você julga ser mais importante o conhecimento técnico ou habilidades comportamentais?

23 respostas

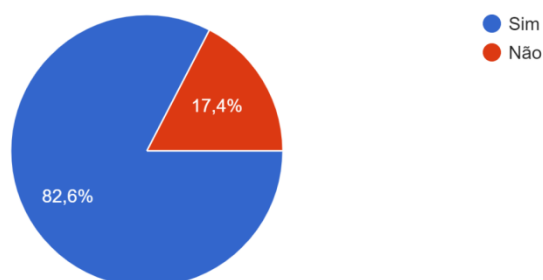


**Fonte:** elaborado pela autora

**Figura 06:** quantidade respondentes da amostra com ensino superior

Você possui ensino superior em cursos correlatos à sua área de atuação profissional?

23 respostas



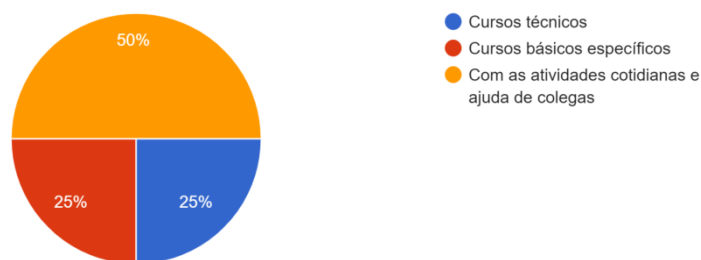
**Fonte:** elaborado pela autora

Sendo assim, podemos julgar que de fato há uma tendência em que as soft skills possam ser tão importantes quanto as hard skills, para a execução diária das atividades dentro de um escritório de contabilidade. Não se tornando necessário apenas o conhecimento técnico em contabilidade necessário para obter o sucesso dentro de suas atividades.

Entre os 4 profissionais que disseram que não possuem formação em nível superior, 2 deles indicaram que aprenderam as habilidades técnicas necessárias para o trabalho através da ajuda de outros colegas de trabalho e pelo aprendizado diário das atividades exercidas dentro de sua função. E, os outros 2 informaram que não possuem curso em nível superior, mas fizeram cursos básicos ou técnicos para possuírem as hard skills básicas e necessárias para o desempenho da função.

**Figura 07:** meios de aquisição do conhecimento técnico da amostra

Se não possui, qual foi o meio utilizado para adquirir o conhecimento técnico?  
4 respostas

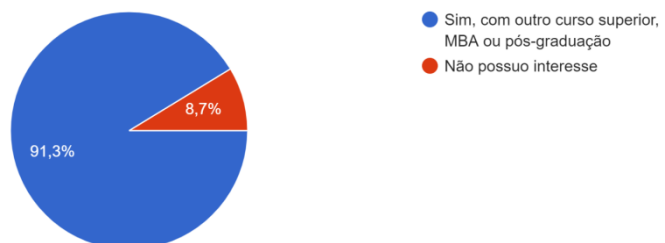


**Fonte:** elaborado pela autora

Uma menção importante a ser observada é que dentre os 22 profissionais que participaram da pesquisa de campo, 20 disseram que possuem interesse em aprimorar seus conhecimentos técnicos através de cursos superiores, MBA ou pós-graduações, demonstrando então um mútuo interesse em aperfeiçoar suas habilidades para se manterem dentro de suas funções em um escritório contábil.

**Figura 08:** interesse de aprimoramento dos conhecimentos acadêmicos da amostra

Você deseja expandir seu o conhecimento acadêmico para ajudar no desempenho da sua função?  
23 respostas



**Fonte:** elaborado pela autora

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apurado o estudo realizado, podemos observar que as soft skills também são necessárias e importantes para a realização das atividades desenvolvidas em um escritório contábil, que são altamente burocráticas e necessitam de um alto nível técnico para serem desempenhadas.

Diante disso, destaca-se que o objetivo principal, destacar quais são as hard skills e soft skills utilizadas em um escritório de contabilidade, foi atingido e esclarecido conforme descrito na pesquisa de campo realizada, que demonstrou de forma eficaz que as hard skills são importantes, pois a maioria dos respondentes possuem formação em nível superior, e, mesmo já com a competência técnica adquirida possuem interesse em aprimorar seus conhecimentos para alavancar o sucesso em suas carreiras.

Sendo assim, tal atitude também pode ser considerada uma soft skill, pois demonstrar o interesse em praticar a aprendizagem intencional também faz parte do âmbito das competências comportamentais.

Os resultados obtidos com esse estudo contribuem com o entendimento das hard skills e soft skills, bem como, relevância do mapeamento e treinamento dos talentos da empresa, intensificando a qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente aumentando os resultados lucrativos da empresa.

Para o meio acadêmico, tal fato se dará pela explanação dos dados aqui obtidos, de profissionais que atuam no mercado de trabalho e que convivem com tal situação no dia a dia dentro das empresas em que trabalham. Um estudo importante para o meio pouco explorado da gestão por competências, pois apresentam dados reais de que sua gestão é de fato altamente eficaz e necessária.

Tratar destas informações aqui apresentadas que comprovam a importância das soft skills dentro de um escritório contábil, atividade na qual demanda conhecimentos supra burocraciais e técnicos foram dificultadas pela atividade em si, que exige alto conhecimento técnico para serem desenvolvidas. Gerando então uma dúvida acerca de que as competências

comportamentais se fazem mesmo de tão necessárias a ponto de serem equiparadas com as hard skills.

A gestão por competências ainda é pouco difundida no meio da gestão de pessoas, por ser um novo modelo de gestão apresenta relutância por parte das empresas e de seus gestores. Sendo esse um novo e interessante caso para ser analisado futuramente, a importância e o impacto da gestão por competências dentro das organizações e a forma como esse modelo de gestão pode ser eficaz na cultura organizacional, na motivação do colaborador e no impacto de tais ações nos resultados financeiros das empresas.

O objetivo principal de destacar a importância das hard skills e soft skills utilizadas em um escritório de contabilidade foi atingido por meio de questionário estruturado com respondentes em dois escritórios contábeis. Uma das limitações obtidas no trabalho foi que o porte dos escritórios contábeis onde os respondentes trabalham são de médio porte, e, para um melhor embasamento seria ideal que a pesquisa fosse realizada ao menos em 5 escritórios de contabilidade com pelo menos 70 respondentes, para que a amostragem fosse maior e mais precisa. Pois, a amostra utilizada é de pequena escala com apenas 22 respondentes.

Como sugestão para próximos trabalhos seria interessante que fosse aplicado em mais escritórios contábeis e até mesmo para escritórios da região de Franca, possibilitando então termos uma melhor percepção do entendimento do contexto, considerando os portes do escritório para a análise dos dados.

## REFERÊNCIAS

Fleury, Maria Tereza Leme; Fleury , Afonso (2001). **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

HOFF, Juli; SOUZA, Andressa Lamb de. **Competências no mercado de trabalho: tudo o que você precisa saber: Entenda como identificar habilidades e características em seus talentos**. Metadados - RH em Sintonia, [S. l.], p. 1-1, 5 out. 2022. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/competencias#tipos>. Acesso em: 23 out. 2022.

LOPES, Cláudia Cristina Gonçalves Pires (2021). **Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skills**. Dissertação (Mestrado em gestão do potencial humano). Instituto Superior de Gestão (ISG). p.93.

NEVES, Julia. **Hard Skill: o que são e qual a sua importância?**. OITCHAU, [S. l.], p. 1-1, 15 out. 2021. Disponível em: <https://www.oitchau.com.br/blog/hard-skill-o-que-sao-e-qual-a-sua-importancia/>. Acesso em: 23 out. 2022.

PERINI, Morgana; ZANOL, Salete. **Gestão de Pessoas: guia para entender o que é e como fazer**. Metadados - RH em Sintonia, [S. l.], p. 1-27, 12 jul. 2022. Disponível em: [https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas?utm\\_term=&utm\\_campaign=Artigos+de+GP&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&hsa\\_acc=2202847816&hsa\\_cam=17672325350&hsa\\_grp=140395659798&hsa\\_ad=613658149180&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa-1703604308838&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_ver=3&hsa\\_net=adwords&gclid=Cj0KCQjw1vSZBhDuARIsAKZlijTi\\_pp\\_Q0\\_IWEL6-NYJDPIAW5ipRXwpMuMjU56UWfCAucyve5Sk1ZgaAvgFEALw\\_wcB](https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas?utm_term=&utm_campaign=Artigos+de+GP&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_acc=2202847816&hsa_cam=17672325350&hsa_grp=140395659798&hsa_ad=613658149180&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1703604308838&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_ver=3&hsa_net=adwords&gclid=Cj0KCQjw1vSZBhDuARIsAKZlijTi_pp_Q0_IWEL6-NYJDPIAW5ipRXwpMuMjU56UWfCAucyve5Sk1ZgaAvgFEALw_wcB). Acesso em: 16 out. 2022.

# APÊNDICE

## Hards Skill e Soft Skills: sua importância para um escritório contábil

Questionário desenvolvido para a realização de uma pesquisa de campo, a fim de desenvolver um de Trabalho de Graduação sob o seguinte tema: HARD SKILLS E SOFT SKILLS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE.

*As respostas aqui contidas são para fins exclusivamente acadêmicos, sendo mantido seu absoluto sigilo.*

**\*Obrigatório**

### 1. Gênero \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não informar

### 2. Qual a sua faixa etária? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

3. Qual a sua formação acadêmica? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino técnico
- Licenciatura
- Bacharelado
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

4. Qual o cargo/função que exerce atualmente? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Recepção
- Auxiliar/assistente
- Gestor/supervisor de departamento
- Outro: \_\_\_\_\_

5. Tempo de atuação no cargo que exerce? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos



6. Você acredita que o conhecimento adquirido no ensino superior é fundamental para o desempenho da sua função dentro do escritório de contabilidade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

7. Para o trabalho rotineiro de um escritório contábil, você julga ser mais importante o conhecimento técnico ou habilidades comportamentais? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Conhecimento técnico  
 Habilidade comportamental

8. Você possui ensino superior em cursos correlatos à sua área de atuação profissional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim *Pular para a pergunta 10*  
 Não *Pular para a pergunta 9*

9. Se não possui, qual foi o meio utilizado para adquirir o conhecimento técnico? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Cursos técnicos  
 Cursos básicos específicos  
 Com as atividades cotidianas e ajuda de colegas

10. Você deseja expandir seu o conhecimento acadêmico para ajudar no desempenho da sua função? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, com outro curso superior, MBA ou pós-graduação

Não possuo interesse

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários